

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje  
nelékařského personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava

Analysis of the Non-Medical Staff Education  
and Development Process in the University Hospital in Ostrava

Student: Bc. Petra Kokotková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Kokotková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu ve  
Fakultní nemocnici Ostrava**  
**Analysis of the Non-Medical Staff Education and Development Process  
in the University Hospital in Ostrava**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika Fakultní nemocnice Ostrava
  4. Analýza současného procesu vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu
  5. Návrhy a doporučení na úpravu procesu vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.  
ISBN 80-251-0374-9.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011  
Datum odevzdání: 27.04.2012

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 11. 7. 2012

.....

Bc. Petra Kokotková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za cenné a podnětné rady při zpracování diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat PhDr. Petru Reimerovi za ochotnou spolupráci a poskytnutí všech potřebných údajů o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Fakultní nemocnice Ostrava. Ráda bych také poděkovala vrchním a staničním sestřám Interní a Chirurgické kliniky za pomoc při distribuci dotazníků.

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| 1 ÚVOD .....  | 5  |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....    | 7  |
| 2.1 Základní pojmy .....  | 7  |
| 2.1.1 Lidský kapitál .....  | 7  |
| 2.1.2 Lidské zdroje a jejich řízení .....                         | 7  |
| 2.1.3 Personální činnosti .....                                   | 8  |
| 2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....                         | 9  |
| 2.2.1 Znalosti, dovednosti, schopnosti .....                      | 10 |
| 2.2.2 Motivace vzdělávání .....                                   | 11 |
| 2.2.3 Bariéry vzdělávání.....                                     | 11 |
| 2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....              | 12 |
| 2.4 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                 | 13 |
| 2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ..... | 13 |
| 2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....            | 14 |
| 2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....             | 16 |
| 2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ..... | 17 |
| 2.5 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....                  | 18 |
| 2.5.1 Aktivita posluchače .....                                   | 18 |
| 2.5.2 Místo vzdělávání .....                                      | 19 |
| 2.6 Náklady na vzdělávání a financování vzdělávání .....          | 22 |
| 2.6.1 Náklady na vzdělávání .....                                 | 22 |
| 2.6.2 Financování vzdělávání.....                                 | 23 |
| 2.7 Vzdělávání nelékařského personálu .....                       | 23 |
| 2.7.1 Druhy studia .....  | 24 |
| 2.7.2 Evropský kreditní systém .....                              | 27 |
| 2.7.3 Požadavky k výkonu vybraných profesí .....                  | 29 |
| 2.8 Metodika práce .....  | 31 |

|   |    |
|---|----|
| 3. CHARAKTERISTIKA FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA.....  | 32 |
| 3.1 Představení organizace .....  | 32 |
| 3.2 Kvalita ve Fakultní nemocnici Ostrava .....   | 33 |
| 3.3 Historie Fakultní nemocnice Ostrava .....   | 33 |
| 3.4 Zdravotnická pracoviště Fakultní nemocnice Ostrava .....  | 34 |
| 3.4.1 Interní klinika .....   | 34 |
| 3.4.2 Chirurgická klinika.....  | 36 |
| 4. ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE<br>NELÉKAŘSKÉHO PERSONÁLU .....                        | 38 |
| 4.1 Popis vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu ve FNO .....  | 38 |
| 4.1.1 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve FNO .....   | 38 |
| 4.1.2 Cyklus vzdělávání ve FNO .....  | 39 |
| 4.1.3 Náklady na vzdělávání a financování vzdělávání ve FNO .....   | 42 |
| 4.2 Dotazníkové šetření a zpracování informací .....  | 45 |
| 4.2.1 Popis dotazníku .....   | 45 |
| 4.2.2 Výběr respondentů a průběh dotazníkového šetření .....  | 45 |
| 4.2.3 Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření vzdělávání nelékařského<br>zdravotnického personálu..... | 46 |
| 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ÚPRAVU PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE<br>NELÉKAŘSKÉHO PERSONÁLU .....             | 61 |
| 6. ZÁVĚR.....   | 64 |
| Seznam použité literatury .....   | 65 |
| Seznam zkratek .....  | 69 |



# 1 ÚVOD

V dnešním moderním světě plném ekonomických a jiných změn neustále nabývá celoživotní vzdělávání na významu.

Pro správné fungování organizace je důležité, aby dokázala ve správnou dobu a na správném místě shromáždit a využít své zdroje, ať už informační, materiální, finanční či lidské. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co má každá firma a co by si zasluhovalo nejvíce pozornosti a péče. Je tím chápáno nejen to, co je ukryto v lidech, v jejich vědomostech, dovednostech, ale také rozumu, vůli a citu.

V dnešní době si již zaměstnanec nevystačí se znalostmi, se kterými do organizace nastoupil nebo které získal během adaptace. Musí se průběžně učit novým poznatkům souvisejícím s jeho pracovní pozicí, výkonem i technikou. Je nutné, aby si své vzdělání během života obnovoval, rozšiřoval a zvyšoval a mohl tak nejen uspět v konkurenčním boji na trhu práce, ale především odvádět požadované výkony pro společnost a podílet se na dosahování firemních cílů.

Proces vzdělávání nikdy nekončí. Tak jak se člověk po celý svůj osobní život neustále učí novým poznatkům, zkušenostem i dovednostem, učí se ovládat zdokonalující se technické vymoženosti, stejně tak musí přistupovat k profesnímu životu a nadále ho rozvíjet. K dosažení profesních i osobních cílů je důležitý nejenom pozitivní přístup ke vzdělávání, ale také dostatek motivace a silné vůle.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První z nich je věnována popisu teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a charakteristice vzdělávání nelékařského personálu. Druhá část patří představení organizace, seznámení s historií a současností, uvedení hodnot a poslání společnosti. Třetí část je zaměřena na analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu Fakultní nemocnice Ostrava, na základě jejího vyhodnocení jsou uvedené návrhy na zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Cílem diplomové práce je analyzovat a vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava a navrhnout možná opatření, která by mohla vést ke zkvalitnění systému vzdělávání a zvýšit tak spokojenost zaměstnanců v dané organizaci.

Pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je použita metoda písemného dotazování na vybraném vzorku respondentů a rozhovoru s vedoucím Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance, vrchními sestrami a účetní Fakultní nemocnice Ostrava.

Věřím, že diplomová práce bude přínosem pro Fakultní nemocnici Ostrava.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ**

Teoretická část je zaměřena především na charakteristiku pojmů lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje a v neposlední řadě také vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacího procesu. Jelikož se jedná o analýzu systému vzdělávání nelékařského personálu, je jedna podkapitola věnována právě vzdělávání nelékařských profesí.

### **2.1 Základní pojmy**

Bláha (2005) se domnívá, že se v současné řídicí teorii i praxi upouští od názoru, že lidé jsou stále méně považováni za pouhou pracovní sílu, ale stále častěji se na ně nahlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.

#### **2.1.1 Lidský kapitál**

Lidský kapitál nelze vnímat pouze jako kapitál ohodnocený v penězích, ale jako soubor fyzických a intelektuálních schopností, znalostí, dovedností a kreativity, které byly získány především v procesu vzdělávání, a které jsou důležité pro vytvoření nové hodnoty, uspokojení potřeb nebo zvýšení jedné nebo více forem kapitálu.

Podle Bartáka (2007) má znalostní kapitál firmy podobu materiální, která je jasně zdokumentovaná v podobě budov, technického zařízení a je finančně vyjádřitelná a podobu nemateriální, která je obtížně definovatelná, jelikož představuje souhrn využívaných i nevyužívaných znalostí a dovedností lidí.

#### **2.1.2 Lidské zdroje a jejich řízení**

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou složkou podniku. Armstrong (2007) vymezuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho

nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Lidské zdroje mají své specifické rysy, které je odlišují od ostatních materiálních, informačních či finančních zdrojů organizace. Bláha (2005) uvádí, že lidé jsou schopni:

- uvědomovat si situaci, ve které se ocitají, prožívat ji, vyhodnocovat ji a vyvozovat důsledky pro své jednání,
- orientovat se ve vnějším prostředí firmy a předvídat jeho budoucí vývoj,
- rozpoznávat silné a slabé stránky organizačních procesů a jevů, nalézat příčiny určitých stavů, ovlivňovat je a předjímat jejich možné důsledky,
- využívat svých osvojených poznatků a nahromaděných zkušeností při výkonu náročné odborné a tvůrčí činnosti,
- ztotožnit se s firemními cíli, pracovat ve prospěch jejich dosažení a přinášet pro jejich dosažení určité oběti,
- projektovat, organizovat, koordinovat a kontrolovat podnikové složky, postupy a dění,
- aktivizovat své spolupracovníky i další zdroje podnikání a působit na jejich využívání ve prospěch dosažení firemních cílů,
- podílet se na inovacích organizace a zesilovat tím firemní úspěšnost a prosperitu,
- zasahovat za nevšedních a nepředvídaných situací tak, aby zabránili selhání výkonových složek firmy a minimalizovali případné ztráty,
- sjednotit se pod tlakem okolností a vyvinout kolektivní úsilí ke zvládnutí situace.

### **2.1.3 Personální činnosti**

Dalo by se říci, že personální činnosti jsou služby nebo funkce, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci. Koubek (2002) uvádí toto pojetí personálních činností:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru,
- odměňování a motivování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,

- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Ne všechny tyto činnosti se běžně provádějí v každé organizaci. Velké organizace mohou mít pro každou oblast svého specialistu a naopak v malých společnostech zastává jeden personalista více funkcí. Pro potřeby diplomové práce bude dále charakterizována pouze jedna personální činnost, a to vzdělávání a rozvoj pracovníků.

## **2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Jak již bylo napsáno dříve, zaměstnanec si již nevystačí s těmi znalostmi a dovednostmi, které získal během přípravy na vzdělávání nebo se kterými přišel do firmy. Moderní společnost vyžaduje, aby se člověk během své ekonomické aktivity neustále vzdělával. Vzdělávání, prohlubování znalostí i dovedností je celoživotním procesem. Tento proces se vždy vztahuje k aktuální pracovní pozici a jedná se o odborné vzdělávání. Salzbrunn a Pobořil (2005) uvádějí, že odborné vzdělávání probíhá ve dvou rovinách – formální a neformální. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích či programech a neformální tvoří formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání.

Odborné vzdělávání na určitou pracovní pozici začíná základní přípravou na povolání na středních a vysokých školách. Po té, co je zaměstnanec přijat na pracovní místo, je seznámen s danou pracovní pozicí a úkoly, které bude plnit. Dochází k zapracování a vyrovnání se s nároky pracovního místa. V případě, že jsou nové požadavky na pracovní funkci, je třeba prohlubovat kvalifikaci a průběžně zaměstnance doškolovat. Výcvik se týká získávání znalostí a dovedností, které vedou ke zvýšení výkonu na aktuálním pracovním místě. Pokud zaměstnanec přechází na novou pracovní pozici, která vyžaduje odlišné znalosti a dovednosti, jedná se o přeškolení (rekvalifikaci).

### 2.2.1 Znalosti, dovednosti, schopnosti

Osobnost jedince je důležitá pro úspěšné řízení lidských zdrojů. Jedná se o spojení jedinečných psychických rysů jednotlivce. Řadíme mezi ně dovednosti, schopnosti, znalosti, potřeby, vlastnosti, motivy, postoje a hodnoty. Znalost osobnosti jedince je důležitá pro lepší uplatnění jeho potenciálu na dané pracovní pozici. Lze lépe předvídat jeho chování a v neposlední řadě ho motivovat k dosažení lepších výsledků.

S ohledem na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou v následujících odstavcích popsány a rozlišeny pojmy znalosti, dovednosti a schopnosti.

**Znalosti** jsou informace, kterým se lidé učí z literatury, přednášek, vyprávění, jak uvádí Bělohlávek (2001). Znalost je to, co jedinec ví po té, co si osvojil data a informace a začlenil je do souvislostí. Znalosti umožňují porozumět skutečnostem, řešit problémy, aktivně jednat nebo se rozhodovat. Pokud tedy má člověk správná data, chápe jejich smysl a rozumí jim, má správné informace a v případě jejich správného pochopení se z nich stávají znalosti. Ty jsou potřebné pro rozhodování a pro výkon zaměstnance. Samostatné znalosti však nestačí. Je třeba se vycvičit a umět s nimi správně nakládat.

Podle Mládkové (2012) má management znalostí dvě složky (dimenze), explicitní a tacitní. Explicitní dimenze jsou formalizované znalosti, které se dají skladovat, přenášet, sdílet mezi sebou, ale také krást. Mohou to být číselné, písemné, obrázkové nebo digitální záznamy. Tacitní neboli tiché znalosti jsou spjaté se svým nositelem, ať už jednotlivcem nebo skupinou. Je to soubor dovedností, zkušeností, pravidel, principů a osobních představ, které jsou propojeny s činnostmi, postupy, nápady či emocemi jedince nebo skupiny.

Collins (2010) uvádí, že ekonomové nebo ti, co mají na starosti znalostní management v organizaci, mohou tacitní znalosti získávat přijímáním nových zaměstnanců, kteří jimi disponují nebo získáváním celých podniků, které mají tyto znalosti vložené ve svých zaměstnancích.

**Dovednostem** se pracovníci učí jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem. Mezi důležité dovednosti v organizaci patří vyjednávání, efektivní komunikace a naslouchání, vedení porad či time management, jak uvádí Bělohlávek (2001). Osvojením určité dovednosti zaměstnanec ví, co má dělat a jak to má dělat. Znamená to, že má příslušné vědomosti a dokáže je přenést do praxe.

**Schopnost** je předpoklad, který člověk rozvinul výcvikem, vzděláním či zkušeností a prokazatelně ho ovládá. Podle Bělohlávky (2001) vzniká z vlohy, která je v organismu

zakódovaná geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována, rozvíjí se a vzniká schopnost.

### 2.2.2 Motivace vzdělávání

Velmi důležitá při rozvoji a vzdělání zaměstnanců je motivace. Plháková (2004, s. 319) ji definuje jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního, ať už v podobě konkrétní odměny nebo jen v podobě vnitřního uspokojení“.

Motivace může vycházet z jednotlivce samého nebo může být požadována od nadřízených nebo okolí. Lidé se mohou vzdělávat proto, že sami chtějí poznat něco nového, prohloubit si znalosti a osvojit dovednosti v daném oboru, uspokojit své vlastní potřeby nebo jenom zaplnit volný čas. Taková to motivace poskytuje člověku potěšení a vnitřně jej naplňuje. Dalším důvodem zvyšování kvalifikace, a dalo by se říct, že častějším, bývá požadavek zaměstnavatele nebo zaměstnance samotného pro získání vyššího příjmu nebo jiné, lepší pracovní pozice. V tomto případě jde o vnější tlaky, které lidé dělají především kvůli konkrétní odměně.

### 2.2.3 Bariéry vzdělávání

Existují také bariéry rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Organizace nemusí mít vlastní systém plánovaného vzdělávání nebo může pokládat vzdělávání za nákladné a nepovažuje ho za investici. Kromě těchto dvou bariér, existuje i řada dalších, jejichž popisu budou věnovány následující řádky.

**Nedostatek financí** je ta největší bariéra, jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Vzdělávání dospělých je finančně velmi náročné. Někteří zaměstnavatelé nepovažují finanční prostředky vynaložené na vzdělávání jako správnou investici. Mnozí lidé si jej nemohou dovolit hradit sami. Nezaměstnaní nebo ženy na mateřské dovolené by jistě uvítaly nějaký vzdělávací kurz nebo rekvalifikaci, avšak nemají finanční prostředky pro jejich zajištění.

Opačný problém mají zaměstnaní lidé, kteří si další vzdělávání mohou dovolit, ale **nemají dostatek času**.

Další bariérou je **náročnost vzdělávání**. Jednak se člověk v pozdějším věku pomaleji učí, ale také v dnešní době máme velmi rychlý pokrok technologií. V momentě, kdy se člověk naučí používat jednu vymoženost dnešního moderního světa, je tady další jeho inovace nebo rovnou úplně nový produkt.

Neméně důležitá je také **motivace a pozitivní přístup ke vzdělávání**. Lidé s vyšším vzděláním nebo ve větších městech mají lepší postoj ke vzdělávání a uvědomují si, že pokud budou stagnovat v této oblasti, neuspějí v konkurenčním prostředí. Naopak lidé na nižších pozicích, s nižším ukončeným vzděláním nebo starší nepřikládají vzdělávání důležitost, protože nemají odvahu ucházet se o lepší práci nebo o práci ve vzdálenějším městě.

Poslední bariérou je **nízká informovanost**. Lidé, kteří nemají přístup k informacím, neví o nabídkách vzdělávacích kurzů pořádaných veřejnými institucemi, které bývají částečně nebo i plně hrazeny státem nebo se aktivně o možnost dalšího vzdělávání nezajímají.

## 2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků vychází ze strategie podniku, tedy dlouhodobých obecných a komplexně pojatých cílů. Strategický rozvoj lidských zdrojů může přispět k dosažení organizačních cílů. Nelze na něj nahlížet jen z podnikového nebo podnikatelského hlediska, ale také musíme brát v úvahu individuální potřeby a nároky.

Jednotlivé organizace mohou uplatňovat různý přístup ke vzdělávání pracovníků. Některé firmy se přizpůsobují aktuální situaci a pružně reagují na současné potřeby, jiné zase upřednostňují náhodné vzdělávací aktivity nebo rozvoj a vzdělávání nechávají pouze na zaměstnancích. Pokud vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nepodléhá aktuálním potřebám organizace, považuje jej Tureckiová (2004) za systematický přístup. Organizaci přináší výhodu zvyšování výkonnosti zaměstnanců i organizace, zajištění následnictví nebo pokrytí pracovních pozic z vnitřních zdrojů. Pokud vzdělávací aktivity podléhají pouze aktuálním potřebám, jsou nepravidelné a nahodilé, nesplňují tedy podmínky systematického vzdělávání.

Koubek (2002) uvádí, že systematické vzdělávání pracovníků usnadňuje řešení mnoha problémů spojených s personálními činnostmi. Jednotlivé činnosti jsou navzájem provázané a mají vliv na některé z ostatních (přehled personálních činností viz podkapitola 2.1.3).

**Vytváření a analýza pracovních míst** je podkladem pro rozpoznání potřeb vzdělávání a má vliv na vytváření a redesign pracovních míst.



Jestliže organizace v rámci **personálního plánování** potřebuje pokrýt dodatečnou potřebu zaměstnanců z vlastních zdrojů, zvýší kvalifikaci stávajících pracovníků. Pokud je při **získávání, výběru a přijímání pracovníků** na trhu málo profesně kvalifikovaných pracovníků, může společnost přijmout méně kvalifikovaného zaměstnance a dodatečně jej doškolit. Dále je systematické vzdělávání vhodné, i pokud jde o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků, jako například snadnější plánování kariéry nebo následnictví. V neposlední řadě ulehčuje **rozmísťování pracovníků** tím, že ovlivňuje jejich potenciál a také umožňuje rekvalifikovat pracovníky, které by jinak organizace musela propustit.

Při **hodnocení pracovníků** napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu a při **odměňování** může vést k vyšším výdělkům. Stejně tak příležitost vyšších výdělků může pracovníky motivovat k rozvoji vzdělání a kvalifikace.

V oblasti **péče o zaměstnance** vede systematické vzdělávání k uspokojení z vykonávané práce a v oblasti **pracovních a mezilidských vztahů** přispívá k sociálnímu smíru v organizaci a dobrým kolegiálním vztahům.

## 2.4 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Oblast vzdělávání pracovníků by měla být v organizaci řízena cíleně. Je nutné uvést v soulad potřeby organizace jako celku a zároveň individuální potřeby zaměstnance.

Systematické vzdělávání je neustále opakující se cyklus, který vychází z přesně stanovené politiky a strategie vzdělávání pracovníků v organizaci. Skládá se ze čtyř částí. První je identifikace potřeby vzdělávání, kdy je nejdůležitější sladit zájmy jednotlivců se zájmy organizace. Tato fáze přechází k plánování vzdělávání, kde se formují priority vzdělávání, formulují se první úkoly a v neposlední řadě dochází k návrhu rozpočtu. Třetí fází je vlastní realizace vzdělávacího programu, ve které hlavní roli hrají lektori a účastníci. Po té, co je dokončeno samotné vzdělávání, dochází k hodnocení tohoto procesu podle určitých kritérií a vynaložených nákladů. Jednotlivé fáze na sebe navazují, prolínají se a navzájem se ovlivňují. V dalších podkapitolách jsou tyto fáze blíže představeny.

### 2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Prvotním impulzem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bývá identifikace potřeby vzdělávání. Manažeři jednak hodnotí pracovní výkon a kompetence zaměstnanců a jednak

přihlíží ke strategickým cílům organizace. Klasifikací těchto prvků jsou nalezeny jisté mezery, jimiž je potřeba se zabývat.

Bláha (2005) pojednává o tom, že k identifikaci vzdělávacích potřeb ve firmě může přispět analýza následujících oblastí:

**Rozvoj firmy a změny ve firmě**, kterými mohou být rozšiřování organizace a přijímání dalších zaměstnanců, utváření nových pracovních postupů, pronikání na další trhy, zavádění nových technologií či produktů.

**Problémy v provozu** zahrnující reakci na problémy ve firmě jako nedostatečný objem výkonů, nedostatečná kvalita, problémy při jednání se zákazníky, nedostatečná znalost pracovních výkonů nebo pracovní úrazy.

Typickými **problémy zaměstnanců** mohou být vysoká absence, neuspokojivé mezilidské vztahy, nedostačující motivace či nedostatečná spolupráce mezi lidmi.

**Povinná školení** z důvodu zajišťování systému řízení jakosti, kterými jsou především zpracování přehledu povinností firmy z hlediska profesí a funkcí a odborná příprava pro zajišťování jakosti.

Při identifikaci potřeb vzdělávání by měli personalisté vycházet ze zkušeností z minulosti, ze současného stavu, a také by měli brát na zřetel předpokládaný budoucí vývoj. Potřeba vzdělávání se samozřejmě taktéž opírá o požadavky vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců. Rovněž důležité je pravidelně hodnotit pracovníky a pracovní jejich výkon. Čím podrobnější je toto hodnocení, tím detailněji mohou být rozpoznány nedostatky, zjištěny jejich příčiny a tím kvalitnější jsou podklady pro potřebu vzdělávání.

Identifikace potřeb vzdělání a rozvoje je v podstatě zjištění rozdílu mezi aktuálním nevyhovujícím a požadovaným stavem.

Po té, co jsou identifikovány potřeby vzdělání, měli by personalisté zvážit, zda k řešení daného problému bude stačit školení nebo zda se nejedná o organizační problém, k jehož vyřešení bude potřeba změnit organizační strukturu, interní pravidla nebo pravomoci zaměstnanců.

## **2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Po té, co je rozpoznána potřeba vzdělávání, nastupuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. V této části vznikají první návrhy programů a rozpočtu. Postupem času jsou

jednotlivé návrhy blíže specifikovány, rozpracovávány do detailů a vzniká definitivní podoba rozpočtu a programu. Jsou stanoveny jednotlivé oblasti, na něž bude vzdělávání zaměřeno, jsou zjištěny počty zaměstnanců, kterých se bude týkat, metody vzdělávání a také časový harmonogram.

Dvořáková (2007) uvádí, že dobře vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje pracovníků by měl odpovédět na následující body:

- jaký bude obsah vzdělávání,
- kdo bude vzděláván,
- kým bude vzděláván,
- jakým způsobem a jakými metodami bude vzděláván,
- kdy se vzdělávání uskuteční,
- kde se uskuteční,
- kým a jak budou připraveny materiály na vzdělávání,
- jaké budou náklady na vzdělání.

V následujících větách jsou detailněji popsány jednotlivé body plánu vzdělávání.

**Kdo by měl být vzděláván** a jaká bude **náplň vzdělávání**, vyplývá již z identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je potřeba určit, zda se jedná o jednotlivce (nebo jen několik málo lidí) nebo celou skupinu zaměstnanců, například oddělení. V těchto případech se jedná o individuální nebo skupinovou potřebu vzdělávání. Z rozdělení vychází roztržďení zaměstnanců na tři skupiny. První tvoří ti, kteří nové poznatky bezprostředně potřebují k výkonu povolání, nebo vyplývají ze zákona a pro ně je tedy vzdělávání povinné. Druhou skupinu zastupují zaměstnanci, kteří další vzdělávání potřebují k profesnímu růstu a budování kariéry. Poslední skupinou jsou lidé, kteří se vzdělávat chtějí pro svůj osobní rozvoj.

Velmi důležité jsou **metody vzdělávání**, které budou odpovídat potřebám, obsahu a úrovni účastníků. Měly by také zohledňovat místo, termín i délku procesu vzdělávání. Vzhledem k rozsáhlosti metod vzdělávání, je tomto tématu věnována podkapitola 2.5.

Výběr správné metody jde ruku v ruce s volbou **místa vzdělávání**. Personalisté mohou volit ze vzdělávání na pracovišti, mimo něj nebo kombinovat obě prostředí. Velmi efektivní je vzdělávání mimo organizaci například v rekreačním středisku, kde zaměstnanci získávají nové znalosti v krátkých blocích, které mohou proložit různými sportovními aktivitami nebo odpočinkem. Velkou výhodou je, že pracovníci nejsou rušeni běžnými pracovními úkoly a ve chvílích volna dochází ke stmelování kolektivu. Nevýhodou pro podnik je náročnější organizace spojená s vyššími náklady.

Významná je také volba **času vzdělávání**. Organizace může zajistit vzdělávání během pracovní doby nebo mimo ni. Závisí také na délce vzdělávání, zda se bude jednat jen o několik hodin nebo například o celý týden. V této souvislosti je potřeba také zajistit osobu, která bude vzdělávání zajišťovat. **Lektorem** může být buď přímý nadřízený nebo externí vzdělavatel či jejich skupina. Podnik také může využít služeb vzdělávacích institucí.

Pokud se jedná o vzdělávání v organizaci, měli by lektori spolu s personalisty a přímými nadřízenými vzdělávaného **zajistit potřebné prostory, příslušenství nebo studijní materiály**. V případě, že se vzdělávání realizuje v externím prostředí, měli by se o tyto materiály a pomůcky postarat především sami lektori či vzdělavatelská společnost.

Zajištění všech předcházejících požadavků určuje **náklady vynaložené na vzdělávací proces**. Podle Dvořákové (2007) by sestavování rozpočtu mělo být prioritou organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Organizace obvykle pracují s jednoročním nebo kratším rozpočtem, který by měl mít následující tři složky:

- fixní, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace,
- variabilní složku zajišťující operativní vzdělávací programy zaměřené na krátkodobější organizační aktivity,
- rezervní složku, která by zaručila úplné nebo částečné pokrytí nečekané potřeby vzdělávání.

Manažeři a vedoucí pracovníci se vždy snaží snížit náklady, ale někdy je to na úkor kvality vzdělávání.

### 2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Poté, co jsou dokončeny obě předcházející části vzdělávacího cyklu, je možno začít se samotnou realizací vzdělávání. Tato fáze tvoří organizační zabezpečení vzdělávacích aktivit.

Dvořáková (2007) sem řadí:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu a školitelích,
- vyjednání podmínek, vytvoření a uzavření smluv,
- zajištění lokality, zařízení a studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (pokud se jedná o vzdělávání mimo pracoviště),
- včasné informování účastníků vzdělávací akce,
- distribuce instrukcí ke kurzu.

Ještě před začátkem samotného kurzu je třeba zajistit seznam účastníků a dotazníků pro ohodnocení vzdělávací akce bezprostředně po jejím absolvování. Zatímco probíhá samotné vzdělávání, je potřeba jednotlivé kurzy sledovat, aby bylo zajištěno, že postupují podle časového plánu a rozpočtu. O kurzech po jejich skončení by měly být napsány hodnotící zprávy určené jednak nadřízeným a jednak k archivaci.

#### **2.4.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Vyhodnocování efektivnosti procesu vzdělávání je v podstatě prokazování přínosů a návratnost investic. Poskytnutí zpětné vazby je stejně důležité jako fáze přecházející. Díky zhodnocení by manažeři měli být schopni posoudit účinnost vzdělávání při dosahování výsledků souvisejících s cíli organizace. Hodnocení poskytuje informaci o úspěšnosti či neúspěšnosti právě proběhlého vzdělávacího kurzu ve vztahu k naplňování podnikových cílů.

Kirkpatrick (2011) uvádí tyto pokyny pro hodnocení vzdělávání:

- stanovte skupinu lidí, na které provedete měření,
- měření provádějte před a po vzdělávacím programu,
- testem změřte znalosti a postoje,
- použijte test výkonnosti pro měření dovedností,
- snažte se získat 100% odpovědí,
- na základě výsledků hodnocení přijměte vhodná opatření.

Ještě před tím, než je vyhodnocování započato, měly by být stanoveny požadavky na to, co bude hodnoceno a jak bude hodnoceno. Armstrong (2007) pojednává o vyhodnocování vzdělávání, které by podle něj mělo probíhat ve čtyřech úrovních:

##### **1. úroveň – reakce**

Hodnocení výsledků vzdělávání se v této úrovni opírá o bezprostřední reakce účastníků. Zjištění jejich názorů probíhá pomocí formuláře, kde by měli vzdělávání vyjádřit názory k uplynulému vzdělávacímu kurzu, napsat své připomínky a návrhy, které by měly být poctivé a upřímné.

##### **2. úroveň – hodnocení poznatků**

Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí a jaké dovednosti si účastníci zlepšili nebo osvojili. Pro toto zjištění je vhodné použít srovnávací testy před a po skončení vzdělávacího programu.

### **3. úroveň – hodnocení chování**

Hodnocení probíhá po návratu účastníků zpět na jejich pracoviště. Je potřeba zjistit, na kolik absolventi uplatňují v praxi získané znalosti, dovednosti a postoje. Toto hodnocení by opět mělo být provedeno před i po vzdělávání, ale na rozdíl od předešlé úrovně, je potřeba zaměstnancům nechat čas na zavedení nových poznatků a změn do chodu v organizaci.

### **4. úroveň – hodnocení výsledků**

Na této úrovni probíhá posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje, do jaké míry přispěly ke zvýšení výkonu organizace. Toto hodnocení nelze vždy kvantifikovat, proto není jednoznačně prokazatelné. Jistým ukazatelem může být návratnost investic.

O výsledcích hodnocení vzdělávání by měli být informováni všichni zainteresovaní. Těmi bývají přímí nadřízení účastníků a vedoucí pracovníci organizace, lektori, nadřízení lektorů a samotní účastníci. Obvykle bývají psány závěrečné zprávy. Jsou předkládány a prezentovány managementu organizace, aby měl přehled o tom, na kolik vzdělávací akce probíhala podle plánu, zda a jaké výsledky přinesla, jaká byla spokojenost účastníků a jaké byly skutečně vynaložené náklady. Po té by měla následovat diskuse, ze které na základě zjištěných údajů mohou vzejít nové vzdělávací cíle, či mohou být upraveny ty stávající tak, aby proces vzdělávání a rozvoje pracovníků byl pro organizaci co nejprínosnější.

## **2.5 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Pro sestavení programu vzdělávání je důležité správně zvolit metody, jimiž budou zaměstnanci vzděláváni. Jak je uvedeno dříve, metod je mnoho. Nejběžnější rozdělení je podle aktivity účastníka a podle místa, kde vzdělávání probíhá.

### **2.5.1 Aktivita posluchače**

Podle aktivity posluchače jsou rozlišovány metody **pasivní** a **aktivní**. Při aktivních metodách se účastněný činnorodě podílí na průběhu vzdělávání a celkově se zapojuje do tohoto procesu. Pro pasivní metody je typická jednosměrná komunikace od lektora k posluchačům. Při realizaci vzdělávání dávají manažeři přednost aktivním metodám před těmi pasivními, jelikož se účastníci učí efektivněji, rychleji a zapamatují si více poznatků.

Kaňáková (2000) uvádí, že si lidé při učení zapamatují pouze určité procento z celkového množství, a to:

- 10% z toho, co čtou,
- 20% z toho, co slyší,
- 30% z toho, co vidí,
- 50% z toho, co slyší a vidí,
- 70% z toho, co sami říkají,
- 90% z toho, co sami říkají a dělají.

Bláha (2005) seřazuje metody od aktivních po pasivní v tomto pořadí:

- rotace práce, koučování či mentorování,
- outdoor training,
- development centre (rozvojové programy),
- zpracovávání projektů,
- workshop,
- skupinová diskuse,
- e-learning,
- videoprojekce,
- přednáška.

### **2.5.2 Místo vzdělávání**

Jedno rozdělení dělí metody vzdělávání do třech oblastí. Jedná se o metody používané ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Třetí je kombinací obou předcházejících, tedy metody používané ke vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Koubek (2002) považuje první metodu za vhodnější při vzdělávání řadových zaměstnanců, například dělníků, druhá naopak při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se ovšem používají obě metody pro všechny kategorie zaměstnanců, ale dochází k různým úpravám pro jednotlivé skupiny posluchačů.

**Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti** jsou označovány anglickým ekvivalentem „on the job“. Obvykle jde o metody, které jsou individuálně zaměřeny na jednotlivé pracovníky a jejich pracovní úkoly. Koubek (2002) mezi ně řadí:

1. **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejběžněji používanou metodou. Zkušenější pracovník či přímý nadřízený zacvičuje nového nebo méně zkušeného zaměstnance, kterému ukáže daný postup a vzdělávaný pracovník si tento postup osvojí.
2. **Coaching** je dlouhodobějšího charakteru než první zmiňovaný způsob. Jde o soustavné podněcování a směřování pracovníka k požadovanému výkonu práce a vlastním podnětům k dané problematice.
3. **Mentoring** je obdobou coachingu, ale vzdělávaný si sám vybírá mentora, který funguje jako poradce a pomáhá mu i v jeho kariéře. Odpovědnost a iniciativa spočívá na vzdělávaném pracovníkovi.
4. **Counselling** je jedna z nejnovějších metod vzdělávání. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování nadřízeného a podřízeného.
5. **Asistování** je další běžnou metodou, jehož podstatou je přidělení vzdělávaného pracovníka zkušenějšímu kolegovi. Vzdělávaný mu ze začátku pouze pomáhá, učí se jeho postupům a postupem času se stává samostatnějším, dokud nemá potřebné znalosti a dovednosti pro samostatný výkon.
6. **Pověření úkolem** navazuje na asistování, přičemž je proces vzdělávání zakončen splněním určitého úkolu. Vzdělávaný pracovník má veškeré potřebné pravomoci a podmínky. Obvykle bývá při práci pozorován.
7. **Rotace práce** znamená, že vzdělávaný zaměstnanec tráví určité období v různých částech podniku. Tam se učí novým postupům a technikám. Na konci tohoto procesu rozumí souvislostem svého pracovního úkolu s úkoly předcházejícími i následujícími.
8. **Pracovní porady** jsou využívány k výměně názorů, zkušeností i podnětů týkajících se celé organizace. Pracovníci jsou seznamováni s jednotlivými úspěchy, neúspěchy či problémy nejen svého oddělení.

**Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** se nazývají „off the job“. Obvykle jsou podobné režimu školního vzdělávání. Probíhají ve vzdělávacích zařízeních nebo v organizaci v místnostech k tomu určených. Koubek (2002) pojednává o následujících metodách:

1. **Přednáška** slouží ke sdělování informací větší skupině lidí. Přednášející má její průběh zcela ve své režii. Bývá jednostranně zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací. Přednášející by měl tyto informace podat zajímavým způsobem a pokud možno i s použitím názorných pomůcek, aby si



posluchači odnesli co nejvíce poznatků. Naopak by neměla by být příliš dlouhá, protože účastníci ztrácejí koncentraci nebo dokonce z ní odcházejí.

2. **Přednáška spojená s diskusí** bývá také označována jako **seminář**. Je efektivnější než samotná přednáška, jelikož účastníci jsou aktivně stimulováni a mohou přispívat svými nápady a podněty. Důležitá je správná organizace a vhodně zvolený moderátor.
3. **Demonstrování**, neboli také **názorné vyučování** se více než předcházející metody zaměřuje na praktické dovednosti. Dochází k používání počítačů, audiovizuální techniky, zařízení ve výukových dílnách a trenažérů.
4. **Případové studie** bývají používány při vzdělávání vyšších pracovníků. Probíhá tak, že je nastolen problém a účastníci, ať už samostatně nebo v malých skupinách, se snaží pochopit situaci a nastolit řešení.
5. **Workshop** je podobný případové studii, ale liší se komplexností a počtem účastníků v týmu. Program je lektorem připravený tak, aby účastníci pomocí vlastních zkušeností a různých technik došli ke zdárnému konci.
6. **Brainstorming** je velmi účinná metoda, která přináší nové návrhy, nápady a variantní přístupy. Podněcuje účastníky ke kreativnímu myšlení, kteří se svými příspěvky, ať už písemně nebo ústně vyjádřenými, podílejí na řešení dané problematiky. Po té, co jsou vyjádřeny všechny návrhy, dochází k diskusi, která vede k nalezení řešení.
7. **Simulace** je zaměřena na využití praktických zkušeností a aktivního přístupu zúčastněných. Jedná se o simulování běžné situace v organizaci.
8. **Hraní rolí** je metoda, při níž účastníci na sebe berou různé role, aby si osvojili jak jednat s určitými lidmi za určitých okolností. Charakteristiky povah, které hrají, jsou předem připravené, stejně jako situace, za kterých jednají.
9. **Assessment centre, development centre**, česky **diagnosticko-výcvikový program** je metoda, která přivádí k dokonalosti předcházející metody hraní rolí, simulace a případových studií. Jedná se o moderní metodu, kdy vzdělávaný řeší různé úkoly a problémy každodenní práce vedoucího pracovníka.
10. **Outdoor training** bývá označován také jako **učení se hrou**. Tato metoda je stále častěji používaná při výcviku manažerů. Probíhají ve sportovním zařízení nebo v přírodě a jedná se o skutečné hry nebo sportovní výkony. Manažeři se tak učí hledání optimálního řešení, koordinaci či komunikaci.
11. **E-learning** nebo také **vzdělávání pomocí počítačů** je stále populárnější metoda. Pomocí grafů, obrázků a schémat může účastník lépe pochopit úkoly, a také si díky vizualizacím zapamatuje více informací. Se zlepšujícími se IT technologiemi a

rozmachem internetu mohou být pro účastníky tvořeny stále nové programy, úkoly, testy či cvičení.

**Metody používané ke vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj** tvoří především počítačové výukové programy, multimediální vzdělávání či zpracovávání projektů. Jejich anglický ekvivalent je „on-site but not on-the-job“.

Při volbě vhodné metody vzdělávání je potřeba přihlížet k povaze požadovaných kompetencí a k povaze účastníků, jak uvádí Bělohlávek (2001). Pro rozvoj znalostí je nejvhodnější přednáška nebo samostudium. K osvojení dovedností slouží koučování, cvičení nebo simulace. Koučování je používáno také k rozvíjení vlastností osobnosti účastníků a k rozvoji postojů. Co se týče povahy účastníků, teoretikům vyhovují nejčastěji přednášky a samostudium, aktivním a činorodým lidem zase cvičení a simulace. Praktici dávají přednost řešení konkrétních firemních problémů a diskuse o nich. Názorné předvádění postupů preferují napodobovatelé.

## **2.6 Náklady na vzdělávání a financování vzdělávání**

V případě profesního vzdělávání je těžké měřit úsilí jemu vynaložené. To může být vyjádřeno v čase a penězích, které člověk procesu vzdělávání věnuje.

### **2.6.1 Náklady na vzdělávání**

Při zjišťování nákladů na vzdělávání je nezbytné brát v úvahu činitele, které mohou ovlivňovat výši nákladů. Těmito činiteli mohou být počet účastníků, délka vzdělávacího procesu, výše platu lektorů nebo velikost a typ vzdělávací instituce.

Náklady na vzdělávací program Prokopenko (in Bartoňková 2010) rozlišuje na náklady na vzdělávací program a náklady na účastníky.

Náklady na vzdělávací program diferencuje dále na:

- náklady na lektory (mzdy, ubytování, cestovné),
- náklady na realizační tým (sekretariát, překladatele, zvukaře, specialisty na audiovizuální techniku),
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím,

- nájemné za prostory a zařízení,
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky.

**Náklady na účastníky** rozlišuje na:

- doprava do místa konání a místní doprava,
- náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,
- diety a cestovné,
- stravování a ubytování,
- finanční náhrady za knihy,
- společenské události a recepce,
- mzdové náklady.

## **2.6.2 Financování vzdělávání**

Vyhnálková (2007) hovoří o tzv. vícezdrojovém financování dalšího vzdělávání, které je složeno z následujících zdrojů: jednotlivce, zaměstnavatele a státu.

V případě, že se jedná o individuální vzdělávání jednotlivce, je kladen důraz na kvalitu života, vlastní uvážlivost a aktivitu jedince. Na jednotlivé vzdělávací akce se hlásí sám, a sám si je také hradí. Pokud se jedná o vzdělávání hrazené zaměstnavatelem, souvisí především s výkonem povolání, profesním či kariérním růstem. Třetí případ, tedy financování vzdělávání z veřejného rozpočtu, má své důvody i pozitiva. Jedná se o činnosti státu nebo místní samosprávy, zaměřené na vzdělávání nezaměstnaných, rekvalifikaci nebo dosažení dalšího stupně vzdělání.

Výjimečnou nebývá kombinace těchto zdrojů financování, na které se každá ze zainteresovaných stran podílí určitou mírou.

## **2.7 Vzdělávání nelékařského personálu**

Zdravotnictví je jeden z oborů, který se vyvíjí velmi rychle, jsou na něj kladeny stále větší nároky, dochází k rozvoji zdravotnické techniky i nových postupů. Role nelékařských pracovníků neustále roste. Jejich další vzdělávání je klíčové pro zvýšení jejich kompetencí. Vzdělávání ve zdravotnictví je celoživotním procesem.

Celoživotní vzdělávání nelékařského zdravotnického personálu upravuje Zákon č. 96/2004 Sb. ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu

nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých (2012).

Místopředseda zdravotního výboru poslanecké sněmovny poslanec Marek Šnajdr (2011) při projednávání tzv. „Malé reformy zdravotnictví zákona č. 96/2004 Sb.“ uvedl, že je třeba posílit kompetence nelékařů ve zdravotnictví, což je trendem moderní medicíny. Dále je třeba zjednodušit, zpřehlednit, zliberalizovat a zkrátit vzdělávání, které je mnohdy komplikované a duplikuje se<sup>1</sup>, protože postavení vyšších odborných škol v kombinaci s těmi ostatními vzdělávacími institucemi je sporné.

„Malá novela Zákona č. 96/2004 Sb.“ nabyla účinnosti dnem 22. 4. 2011 pod číslem 105/2001 Sb., uvádí Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (dále jen NCO NZO) (2012).

Vzdělávání zdravotníků podléhá jednotnému vzdělávacímu systému v Evropě. Evropský proces vzdělávání je stále konkrétnější a přesnější pro obyvatele EU. Jak uvádí Jarošová (2012) v současném období probíhá mnoho změn týkajících se podmínek vzdělávání a práce:

- dochází k diverzifikaci pregraduálních bakalářských programů, aby vyhověly jak variabilitě studijních předpokladů a požadavků jednotlivce, tak i akademické náročnosti a trhu práce,
- celoživotní učení se stává povinností jedince, jelikož žádné vysokoškolské studium nemůže vybavit absolventa všemi dovednostmi a znalostmi pro výkon povolání po zbytek života. V pregraduálních bakalářských programech získají posluchači základní vědomosti potřebné k výkonu povolání a systém celoživotního vzdělávání bude sloužit k získávání dalších dovedností a vědomostí.

## 2.7.1 Druhy studia

### Kvalifikační studium

Kramperová (2010) uvádí, že v České republice je možné na středních zdravotnických školách studovat obory, po jejichž absolvování pracují zdravotníci pod odborným dohledem. Jejich kompetence upravuje Vyhláška č. 424/2004 Sb.. Chtějí-li absolventi pracovat bez

---

<sup>1</sup> Studenti nelékařských profesí studují nejprve na vyšších odborných zdravotnických školách, a pokud neodejdou pracovat, pokračují dále v tříletém bakalářském studiu oboru všeobecná sestra, uvádí Mladá fronta Zdravotnické noviny ZDN (2012).

odborného dohledu, musí získat další kvalifikaci, vystudovat vyšší odbornou školu nebo vysokou školu. Na středních zdravotnických školách je možno studovat obory: zdravotnický asistent, laboratorní asistent, ortopedicko-protetický technik, nutriční asistent a asistent zubního technika. Pro potřeby této práce jsou dále uvedeny požadavky studia pouze pro obor zdravotnický asistent.

Jarošová (2012) ve své publikaci uvádí, že profesní pregraduální vzdělávání sester na vysokých školách probíhá v České republice od roku 2001, i když příslušná legislativa, která upravuje vzdělávání, vešla v platnost až o tři roky později.

Bakalářský studijní program je plnohodnotné vysokoškolské studium, které je zaměřeno na přípravu k výkonu povolání a k dalšímu studiu v magisterském studijním programu. V bakalářském programu se posluchači učí teoretickým poznatkům a metodám a v určité míře i praktickým dovednostem. Tohoto vzdělání dosáhlo v České republice velké množství nelékařského personálu. Na vyšších odborných školách popřípadě vysokých školách lze studovat mnoho oborů, avšak v této práci bude věnován prostor pouze jedné – všeobecná sestra.

Odbornou způsobilost k výkonu profese všeobecné sestry je podle Jarošové (2012) možno získat absolvováním nejméně tříletého akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu všeobecných sester a nejméně tříletého studia v oboru diplomovaná všeobecná sestra na vyšších zdravotnických školách. Akreditované bakalářské studijní programy ošetrovatelství (všeobecná sestra) jsou realizovány pouze na vysokých školách a univerzitách. V současné době je to čtrnáct fakult a škol. Obor diplomovaná všeobecná sestra je vyučován na vyšších zdravotnických školách.

Jarošová (2012) dále pojednává o pozitivu dalšího vysokoškolského vzdělávání nelékařského zdravotnického personálu, kterým je zvýšení úrovně a kvality poskytované zdravotní a ošetrovatelské péče. Rozvoj pregraduálních profesních studijních oborů ošetrovatelství je u nás také velmi důležitý pro zajištění slučitelnosti vzdělávání sester v souladu s kritérii EU. Dodržování legislativy zaručuje, že bakalářské studijní obory jsou plně kompatibilní v rámci vzdělávání v EU. Další vzdělávání umožňuje navazující magisterské studium související s vykonávanou profesí. Součástí vysokoškolského zákona je také Dodatek k diplomu, který se přikládá k vysokoškolskému diplomu pro poskytnutí dodatečných a nezávislých údajů, aby byla zajištěna věrohodnost akademického a profesního uznávání kvalifikací.

## **Celoživotní vzdělávání**

Nelékařský zdravotnický pracovník je ze zákona povinen se celoživotně vzdělávat dle Zákona č. 96/2004 Sb. (2012).

### **Formy celoživotního vzdělávání**

Celoživotní vzdělávání nelékařského zdravotnického personálu probíhají těmito formami:

- inovační kurz – odborný kurz pořádaný zdravotnickým zařízením nebo jinou fyzickou nebo právnickou osobou s cílem seznámit se s novými poznatky a metodami,
- odborná stáž – výkon odborné praxe v akreditovaném zařízení, jejímž cílem je prohloubení znalostí na jiném pracovišti, než je místo výkonu povolání,
- školicí akce – seminář nebo odborný kurz, který trvá alespoň dvě hodiny a je pořádán zdravotnickým zařízením nebo jinou právnickou nebo fyzickou osobou,
- odborná konference, kongres nebo sympozium,
- publikační činnost – jedná se o publikování v periodickém tisku nebo neperiodických publikacích, které mají odborný charakter,
- pedagogická činnost – vzdělávací činnost v rámci teoretické i praktické výuky ve specializačním vzdělávání, certifikovaném nebo inovačním kurzu, na školicí akci nebo při vedení odborné stáže,
- vědecko-výzkumná činnost – účast ve výzkumných projektech a výzkumných záměrech podle zvláštního právního předpisu,
- profesní sdružení – profesní organizace nebo odborná společnost, která sdružuje fyzické osoby s odbornou nebo specializovanou způsobilostí vykonávající zdravotnické povolání jak v České republice, tak v cizině,
- a dále samostatné studium literatury,
- vysokoškolské studium,
- e-learningové kurzy.

Jednotlivé formy celoživotního vzdělávání (kromě studia literatury), jsou zařazeny do kreditního systému, který je popsán v následující podpodkapitole.

### **Specializační studium**

Kramperová (2012) uvádí, že specializační studium upravuje Vyhláška č. 4336/2004 Sb., kterou jsou stanoveny obory specializačního vzdělávání a označeny odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí. Vstupními podmínkami jsou

způsobilost k výkonu povolání v daném oboru a dvanáctiměsíční výkon povolání v oboru specializace. Ministerstvo zdravotnictví může uznat část dříve absolvovaného studia na základě žádosti, pokud zájemce v minulosti absolvoval vyšší odbornou školu, vysokou školu, certifikovaný kurz apod..

Specializační studium mohou poskytovat pouze akreditovaná vzdělávací střediska a zdravotnické organizace.

## **2.7.2 Evropský kreditní systém**

Jarošová (2012) pojednává o tom, že k větší flexibilitě jednotného Evropského systému vysokého školství přispívá užívání kreditů Evropského kreditního systému – ECTS. Evropský kreditní systém slouží k vzájemnému uznávání absolvovaných studijních programů v rámci Evropy a je ukazatelem celoživotního vzdělávání.

Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních vysvětluje tento termín nejen jako průběžné obnovování, ale i zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilostí zdravotnických pracovníků v příslušném oboru v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky, jak uvádí IPVZ (2012). Celoživotním vzděláváním by měl pravidelně procházet v určitých intervalech každý pracovník během svého povolání. Kreditní systém celoživotního vzdělávání nelékařského personálu je upraven vyhláškou č. 321/2008 Sb. (dosud jako vyhláška č. 423/2004 Sb.). Ta stanovuje kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků.

### **Počet kreditů**

Vyhláška dále upravuje počet kreditů potřebný pro vydání osvědčení:

- za studium navazujících vysokoškolských studijních programů, studijního oboru zdravotnického zaměření na vysoké škole, studijního oboru na vyšší zdravotnické škole, pomaturitního specializačního studia, speciální přípravy nebo dlouhodobého tematického kurzu náleží za každý ukončený semestr studia nebo za každých 6 měsíců studia, pokud se studium nečlení na semestry, 25 kreditů,
- za účast na odborné stáži náleží 1 kredit za každý započatý den (nejvíce však 15 kreditů),

- za účast na školicí akci nebo inovačním kurzu náleží 1 kredit za každý započatý den, nejvíce však 10 kreditů),
- za účast na odborné konferenci, kongresu nebo sympoziu náleží za každý den 3 kredity (nejvíce však 10 kreditů), za přednesení jedné přednášky 15 kreditů, za spoluautorství na přednášce 10 kreditů,
- za publikační činnost náleží za odborný článek autorovi 15 a spoluautorovi 10 kreditů, autorovi nebo spoluautorovi skript, učebnice, výukového filmu nebo jiné učební pomůcky 25 kreditů,
- za pedagogickou činnost konanou v délce do jednoho dne náleží 4 kredity, od dvou do pěti dnů 7 kreditů, nad pět dnů pak 15 kreditů,
- za vědecko-výzkumnou činnost náleží 25 kreditů,
- za účast na všech těchto vzdělávacích akcích probíhajících v zahraničí nebo jsou-li vedeny v cizím jazyce, zvyšují se jednotlivé počty kreditů o 30%.

### **Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu**

Nelékařský zdravotnický personál lze rozdělit do dvou skupin. První z nich tvoří pracovníci způsobilí k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, druhou pracovníci způsobilí k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením. Toto rozdělení závisí na udělení Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu.

Osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu upravuje Zákon č. 96/2004 Sb., jak uvádí Kramperová (2012). Zákon opravňuje zaměstnance k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, a také vedení praktického vyučování ve studijních oborech a v akreditovaných kvalifikačních kurzech, ve specializačním vzdělávání a v certifikovaných kurzech.

Uchazeč si podává žádost o udělení osvědčení a přikládá požadované dokumenty jako úředně ověřené doklady o získání způsobilosti k výkonu povolání v příslušném oboru, přehled výkonů zdravotnického povolání a soupis vzdělávacích aktivit potvrzený zaměstnavatelem. Soupis vzdělávacích aktivit musí činit v součtu 40 kreditů z období posledních 6 let. Nesplňuje-li uchazeč podmínky, může osvědčení získat složením dodatečné zkoušky, jejíž podmínky upravuje výše zmíněný zákon. Osvědčení se vydává na dobu šesti let. Nejpozději šedesát dnů před skončením platnosti je možné požádat o jeho prodloužení při splnění podmínek podle zákona. Ministerstvo zdravotnictví České republiky o vydání osvědčení rozhodne do třiceti dnů.



Podle Registru NCO NZO (2012) je zdravotnický pracovník vydáním osvědčení automaticky zapsán do Registru zdravotnických pracovníků způsobilých k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu.

Registr je veřejně přístupný a kdokoli z veřejnosti má tak možnost ověřit si prostřednictvím internetu registraci konkrétního zdravotnického pracovníka.

### **2.7.3 Požadavky k výkonu vybraných profesí**

Pro potřeby diplomové práce jsou v následujících odstavcích popsány jednotlivé profese působící ve Fakultní nemocnici Ostrava na pozici nelékařského zdravotnického personálu. Předpis č. 39/2005 Sb. (2012) upravuje minimální požadavky na programy k získání odborné způsobilosti k výkonu povolání všeobecná sestra, zdravotnický asistent, ošetřovatel a sanitář takto:

#### **Všeobecná sestra**

Odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry se získává absolvováním akreditovaného studijního programu nebo akreditovaného vzdělávacího programu buď v prezenční formě studia, která zahrnuje nejméně tři roky studia a nejméně 4600 hodin teoretické výuky a praktického vyučování, z toho nejméně 2300 hodin a nejvýše 3000 hodin praktického vyučování nebo v jiné než prezenční formě studia, jehož celková doba výuky není kratší, než je doba výuky uvedena výše, v němž není dotčena úroveň vzdělání.

Studium obsahuje

- a) teoretickou výuku poskytující znalosti v oborech, které tvoří základ potřebný pro poskytování všeobecné ošetřovatelské péče, ošetřovatelství a klinických oborů, v sociálních a dalších souvisejících oborech,
- b) praktické vyučování poskytující dovednosti a znalosti v ošetřovatelství ve vztahu k praktickému lékařství a dalším lékařským oborům. Tyto dovednosti získávají pod dohledem kvalifikovaných všeobecných sester nebo jiných zdravotnických pracovníků oprávněných k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu.

#### **Zdravotnický asistent**

Odborná způsobilost k výkonu povolání zdravotnického asistenta se získává absolvováním školního vzdělávacího programu nebo vzdělávacího programu kurzu. Školní vzdělávací program má standardní dobu studia nejméně 4 roky, z toho praktické vyučování je

nejméně 900 hodin. Vzdělávací program kurzu zahrnuje minimálně 500 hodin teoretické výuky a nejméně 400 hodin praktického vyučování.

Studium obsahuje

- a) teoretickou výuku poskytující znalosti ve všeobecně vzdělávacích předmětech (celkový všeobecný rozhled, jazykové a komunikační dovednosti a přírodovědných oborů), v oborech, které tvoří základ potřebný pro poskytování ošetrovatelské péče, v ošetrovatelství a klinických oborech, v sociálních a dalších souvisejících oborech,
- b) praktické vyučování poskytující dovednosti a znalosti v poskytování ošetrovatelské péče v rámci ošetrovatelského týmu ve vztahu ke klinickým lékařským oborům.

### **Ošetrovatel**

Odborná způsobilost k výkonu povolání ošetrovatele se získává školním vzdělávacím programem, který má standardní dobu studia nejméně 3 roky, z toho praktické vyučování činí nejméně 700 hodin nebo vzdělávacím programem kurzu, který zahrnuje nejméně 400 hodin teoretické výuky a nejméně 500 hodin praktického vyučování.

Studium obsahuje

- a) teoretickou výuku poskytující znalosti ve všeobecně vzdělávaných předmětech (celkový všeobecný rozhled a jazykové a komunikační dovednosti), v oborech, které tvoří základ potřebný pro poskytování ošetrovatelské péče, v ošetrovatelství a klinických oborech, v sociálních a dalších souvisejících oborech,
- b) praktické vyučování poskytující dovednosti a znalosti v poskytování ošetrovatelské péče v rámci ošetrovatelského týmu ve vztahu ke klinickým lékařským oborům a v integrované sociálně zaměřené ošetrovatelské péči.

### **Sanitář**

Odborná způsobilost k výkonu povolání sanitáře se získává absolvováním vzdělávacího programu kurzu. Profese sanitáře se dělí na šest oborů: všeobecný sanitář, sanitář pro operační sál, sanitář pro laboratoř a transfuzní oddělení, sanitář pro zařízení lékárenské péče, sanitář pro lázně a léčebnou rehabilitaci a sanitář pro autoptické oddělení. Každý z uvedených oborů zahrnuje individuální nejmenší počet hodin teoretické výuky (70-100) a nejmenší počet hodin praktického vyučování (30-50). Každý z těchto oborů má své specifické teoretické znalosti v určitých oborech a praktické dovednosti, které s nimi souvisí.

## 2.8 Metodika práce

Pro analýzu systému vzdělávání rozvoje nelékařského personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava, byly zvoleny tyto metody:

- studium odborné literatury,
- studium interních zdrojů,
- kvantitativně orientovaný výzkum.

Pavlica (2000) řadí mezi metody a techniky kvantitativního výzkumu standardizované pozorování, rozhovor, dotazník a experiment. Pro potřeby této diplomové práce byl použit strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

**Rozhovor** je jedním z nejdůležitějších způsobů dorozumívání. Probíhá mezi tazatelem a respondentem. Jeho cílem je získat všechny potřebné informace k pochopení dané problematiky.

Pavlica (2000) uvádí, že tazatel by měl dát rozhovoru určitou strukturu a řád. Měl by mít předem připravená témata a otázky k dané tematice. Tazatel by měl během hovoru pružně reagovat na jeho průběh, přičemž může měnit pořadí otázek. Měl by se zaměřit na oblasti, které se mu jeví jako zajímavé a pro jeho výzkum důležité. Během rozhovoru by se měl vyvarovat sdělování svých názorů a očekávání respondentovi.

Metoda **písemného dotazování** je jedna z nejběžněji používaných. Pavlica (2000) uvádí, že jeho podstata spočívá v položení souboru otázek respondentovi, s nimiž souhlasí či nesouhlasí nebo vybírá variantu, s níž se ztotožňuje, případně u otevřené otázky píše svůj názor. Dotazník bývá obvykle anonymní a umožňuje zadavateli oslovit co nejvíce respondentů.

Dotazník vytvořený pro potřeby této práce se skládá z dvaceti čtyř otázek, z čehož pět je identifikačních (viz Příloha č. 1 - Dotazník). Největší podíl otázek v tomto dotazníku je tvořen otázkami uzavřenými. Některé otázky jsou polootevřené, aby se respondenti mohli co nejlépe vyjádřit k dané problematice a vyjádřit svůj názor. U několika otázek je možno označit i více odpovědí.

### **3. CHARAKTERISTIKA FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA**

Třetí kapitola diplomové práce je zaměřena na charakteristiku Fakultní nemocnice Ostrava (dále FNO). Zmíněny jsou zásadní údaje o nemocnici, poznatky z historie nemocnice, popis Interní kliniky a Chirurgické kliniky, jichž se výzkum týká.

#### **3.1 Představení organizace**

Fakultní nemocnice Ostrava je organizace špičkovou nemocnicí a zaujímá přední místo mezi zdravotnickými zařízeními nejvyššího typu v České republice (FNO 2012). FNO je příspěvková organizace a zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR. Nachází se v městské části Poruba na ulici 17. listopadu 1790. Nemocnice je, co se týče dopravy, dobře dostupná. V těsné blízkosti se nachází autobusové a tramvajové zastávky.

FNO je největším státním zdravotnickým zařízením na severní Moravě, které zajišťuje zdravotní péči pro 1,2 mil. obyvatel. Nemocnice poskytuje komplexní zdravotnickou péči od primární diagnostiky přes léčbu až k následné ambulantní či doléčovací péči. V posledních letech je ročně hospitalizováni průměrně 44 000 pacientů na asi 1200 lůžkách, přičemž více než 50% tvoří pacienti se závažnou či komplikovanou diagnózou. K léčbě FNO využívá moderního přístrojového vybavení, kterým nemocnice disponuje. Společnost sleduje moderní trendy v medicíně, proto má k dispozici náročné a účinné léčebné programy.

##### **Motto nemocnice**

„Základním cílem našeho úsilí je kvalitně léčený a spokojený pacient.“

##### **Poslání Fakultní nemocnice Ostrava**

Nemocnice chce poskytovat špičkové služby jejím pacientům v širokém spektru medicínských oborů a zajišťovat komplexní zdravotní péči společnými týmy specialistů mnoha odborností. Jejím cílem je patřit mezi tři nejlepší nemocnice v České republice. Bude vytvářet image vynikající, spolehlivé a přátelské nemocnice. V péči o klienty bude aplikovat výsledky vědecké a výzkumné činnosti. Svůj úspěch chce postavit na vzdělaných a motivovaných zaměstnancích. Nezbytnou podmínkou pro rozvoj a růst společnosti jsou pozitivní ekonomické výsledky a jejich trvalé zlepšování.

### **Základními hodnotami společnosti jsou:**

- kvalitně léčený a spokojený pacient,
- pozitivní ekonomické výsledky přispívající k dalšímu rozvoji,
- profesionální zaměstnanci, kteří se plně realizují při zajímavé práci,
- vstřícná spolupráce jednotlivců i týmů,
- loajalita k nemocnici.

## **3.2 Kvalita ve Fakultní nemocnici Ostrava**

Pro naplnění základních hodnot uvedených v přecházející podkapitole zvolila nemocnice cestu budování ověřených systémů kvality, založených na snižování možných rizik péče a zvyšování bezpečí pacientů, návštěvníků i zaměstnanců (FNO 2012).

Během první etapy budování systému kvality byla dle normy ISO 9001:2001 certifikována pracoviště Krevního centra a lékárny. V roce 2007 získala společnost jako první nemocnice fakultního typu v ČR národní akreditaci Spojené akreditační komise České republiky. V roce 2010 byla oceněna prestižní mezinárodní zdravotnickou akreditací Joint Commission International, kterou zatím obdrželo asi 340 nemocnic na světě vyjma Spojené státy americké. Fakultní nemocnice se tak stala první nemocnicí s tímto oceněním v České republice. Tato akreditace dává záruku pravidelného dohledu a systematického prověřování všech procesů a činností, zásadních pro bezpečné a kvalitní poskytování péče. Nemocnice tak prokázala, že má k dispozici velký počet špičkových profesionálů, kteří umí v rozhodnou chvíli táhnout za jeden provaz. Akreditace potvrdila, že kvalita péče a kvalita práce zaměstnanců jsou plně srovnatelné s nejlepšími světovými zdravotnickými zařízeními.

V roce 2009 vyhrála FNO první místo v celostátní soutěži Bezpečná nemocnice. Organizace zvítězila s projektem „Zvyšování bezpečnosti zdravotnického zařízení na základě systémového řízení rizik“.

## **3.3 Historie Fakultní nemocnice Ostrava**

Historie Fakultní nemocnice Ostrava sahá až do roku 1912, kdy byla otevřena Epidemická nemocnice pro Vítkovice-Zábřeh nad Odrou, která se stala základem dnešní Fakultní nemocnice s poliklinikou Ostrava (FNO 2012). V letech 1929-1939 byla nemocnice

rozšířena výstavbou řady moderních nemocničních pavilonů, v roce 1935 byl otevřen interní pavilon, který měl jako první k dispozici EKG pracoviště.

Během Druhé světové války, v letech 1942-1945, byla nemocnice zabraná Němci, sloužila jako německý vojenský lazaret a po náletu ke konci války byla nemocnice z velké části zničena. Němci po náletu nemocnici opustili, ale odvezli si vše, co se dalo ještě upotřebit. V roce 1951 byla nemocnice obnovena.

V roce 1992 získala statut fakultní nemocnice. Založení nemocnice fakultního typu bylo výsledkem mnohaletého úsilí zdravotnických pracovníků a Ostravské univerzity o vytvoření vrcholného odborně vzdělávacího zařízení v regionu severní Moravy a Slezska. V roce 1994 byl v porubském areálu otevřen nový lůžkový monoblok o 750 lůžkách. Koncem roku 2001 byl uveden do provozu pavilon porodnicko-gynekologické kliniky.

Po přestěhování Ústavu soudního lékařství v roce 2005 byla Fakultní nemocnice s poliklinikou Ostrava se sídlem v Porubě úplná. Nový název Fakultní nemocnice Ostrava a novou podobu znaku přijímá nemocnice v roce 2006. V současné době základní, specializovanou i vysoce specializovanou zdravotní péči ve FNO zajišťuje 40 klinik, oddělení, center, laboratoří, ústavů a nemocniční lékárna.

### **3.4 Zdravotnická pracoviště Fakultní nemocnice Ostrava**

Analýza vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava je prováděna na Interní klinice a Chirurgické klinice. Tyto dvě kliniky byly vybrány z důvodu největšího počtu zaměstnanců na oddělení, většímu počtu vyplněných dotazníků a s tím související vyšší vypovídací schopnosti.

Interní a chirurgické obory dle organizačního schématu FNO jsou zařazeny pod Útvar pro léčebnou péči a současně Útvar pro ošetrovatelskou péči. Kompletní organizační schéma je v Příloze č. 2 – Organizační schéma FNO.

#### **3.4.1 Interní klinika**

Interní klinika Fakultní nemocnice Ostrava je akreditovaným pracovištěm, které poskytuje diagnostickou a léčebnou péči v oblasti vnitřního lékařství (FNO 2012). Klinika se skládá z oddělení a center, která se zaměřují v rámci odborné působnosti zejména na specializovanou péči u konkrétních chorob.

Zárukou komplexní, flexibilní a kvalitní péče o pacienty je vzájemná propojenost jednotlivých oddělení Interní kliniky, kontinuální spolupráce s ostatními odděleními a klinikami v rámci Fakultní nemocnice Ostrava a dále postavení Interní kliniky v regionu Moravskoslezského kraje. Interní klinika poskytuje především specializovanou diagnostickou a léčebnou péči v jednotlivých oborech interního lékařství.

#### **Obory interního lékařství:**

- kardiologie a angiologie,
- gastroenterologie a hematologie,
- nefrologie,
- diabetologie,
- poruchy metabolismu a výživy,
- endokrinologie,
- revmatologie,
- alergologie a imunologie.

#### **Struktura pracoviště**

Interní klinika se skládá ze tří oddělení a jednoho centra. Jsou jimi:

- Oddělení všeobecní interny,
- Oddělení gastroenterologie metabolismu a výživy,
- Oddělení hemodialyzačně-transplantační,
- Odběrové centrum.

Všechna tři oddělení se skládají z lůžkové a ambulantní části.

**Lůžková část Oddělení všeobecné interny** disponuje dvěma stanicemi, označenými písmeny B a C, o celkové kapacitě 60 lůžek. Jedná se o třílůžkové, dvoulůžkové a jednolůžkové pokoje s možností nadstandardního vybavení.

**Ambulantní část Oddělení všeobecné interny** se skládá z těchto oddělení:

- Oddělení funkční diagnostiky,
- Centrum zátěžové a sportovní medicíny,
- Všeobecná interní ambulance,
- Revmatologická ambulance,
- Endokrinologická ambulance.

**Lůžková část Oddělení gastroenterologie metabolismu a výživy** bývá označováno jako Metabolická JIP. Toto šestilůžkové pracoviště poskytuje péči pacientům s akutními stavy v interní medicíně, u kterých trvá nebo hrozí poškození základních životních funkcí.

**Ambulantní část Oddělení gastroenterologie metabolismu a výživy** se skládá z:

- Diabetologického centra,
- Obezitologického centra,
- Lipidemické ambulance,
- Endoskopického centra.

**Lůžková část Oddělení hemodialyzačně-transplantačního** bývá označováno jako Transplantační JIP. Je to specializované pracoviště Interní kliniky, které poskytuje péči pacientům s akutními stavy v interní medicíně. Zaměřuje se především na onemocnění ledvin a močového systému, včetně transplantace ledvin.

**Ambulantní část Oddělení hemodialyzačně-transplantačního** obsahuje tyto stanice:

- Hemodialyzační stanice,
- Nefrologická ambulance,
- Nefrologická transplantační ambulance.

**Odběrové centrum** slouží ke kompletním odběrům biologického materiálu pro ambulantní pacienty ve věku nad 15 let.

### **3.4.2 Chirurgická klinika**

Chirurgická klinika zajišťuje komplexní léčebnou péči pro všechny pacienty, tedy dospělé i děti (FNO 2012). Poskytuje základní, specializovanou a superspecializovanou péči pro pacienty nejen z města, ale i z celého regionu, tedy 1,2 mil. obyvatel.

Převládajícím zaměřením Chirurgické kliniky je miniinvazivní chirurgie. V této oblasti je Chirurgická klinika Fakultní nemocnice Ostrava mezinárodně uznávaným pracovištěm a zároveň republikovým a evropským školicím centrem. Provádí se zde kompletní spektrum miniinvazivních operací včetně nejkomplikovanějších výkonů za použití moderních přístrojů a instrumentária.

**Obory chirurgického lékařství:**

- všeobecná chirurgie,
- miniinvazivní chirurgie,
- cévní chirurgie,
- úsek mamologie,
- úsek hrudní chirurgie,
- úsek dětské chirurgie.



## **Struktura pracoviště**

Chirurgická klinika se dělí na dvě části – ambulantní a lůžkovou.

**Lůžková část** Chirurgické kliniky se skládá z Jednotky intenzivní péče a ze čtyř lůžkových stanic A, B a C a D čítajících celkem 90 lůžek.

Jednotka intenzivní péče je vybavena šesti resuscitačními lůžky, moderními monitorovacími a diagnostickými přístroji včetně přístrojů pro umělou plicní ventilaci. Je zaměřena především na léčbu náhle vzniklých, život ohrožujících stavů, monitorování životních funkcí a léčbu jejich poruch v předoperačním i pooperačním období a poskytování intenzivní péče pacientům po náročných chirurgických operacích.

Stanice A je zaměřena na dospělé chirurgicky nemocné pacienty s maligními onemocněními a septickými chirurgickými komplikacemi. Stanice B je koncipovaná jako aseptická jednotka. Jsou zde přijímáni pacienti především k operačním zákrokům a k došetřování nejasných chirurgických stavů, např. bolesti břicha. Stanice C a D je koncipovaná jako aseptická jednotka chirurgické kliniky. Stanice C je zaměřena na dětské pacienty a D na dospělé pacienty.

**Ambulantní část** Chirurgické kliniky se skládá z jedné všeobecné ambulance, osmi specializovaných ambulancí a jedné poradny.

Všeobecná chirurgická ambulance poskytuje péči pacientům s akutním i chronickým onemocněním, kteří vyžadují chirurgickou léčbu. Pečují zde především o pacienty vyžadující neodkladnou chirurgickou pomoc, léčí choroby, které lze vyřešit pouze chirurgickou cestou, zabezpečují diagnostiku a léčení akutních i chronických chirurgických onemocnění, léčení pooperačních komplikací a další.

Specializovanými ambulancemi jsou:

- Gastroenterochirurgická ambulance,
- Cévní chirurgická ambulance,
- Koloproktologická ambulance,
- Onkoproktologická ambulance,
- Dětská chirurgická ambulance,
- Podologická ambulance,
- Ambulance hrudní chirurgie,
- Mamologická ambulance,
- Stomická poradna.

## **4. ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE NELÉKAŘSKÉHO PERSONÁLU**

Vzdělávání, prohlubování znalostí a získávání nových zkušeností je velmi důležité pro dlouholetou kariéru ve zdravotnictví. Proto je cílem diplomové práce upozornit na významnost vzdělávacího procesu nelékařského zdravotnického personálu a také upozornit na to, jaké jsou možnosti ve vzdělávání, kolika vzdělávacími akcemi ročně procházejí a jak jsou s nimi spokojeni. Dále zjistit, kdo dané vzdělávací akce hradí, kde a kdy probíhají, jaké metody vzdělávání jsou nejpoužívanější a nejpřínosnější. Pro zjištění těchto informací byly použity metody kvantitativního výzkumu, a to rozhovor a dotazníkové šetření.

Rozhovor byl prováděn s vedoucím Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance, PhDr. Petrem Reimerem, s účetní Odboru financí a analýz, Ing. Martinou Florčíkovou, vrchní sestrou Chirurgické kliniky Bc. Evou Kalužovou a zástupkyní vrchní sestry Interní kliniky Alenou Michalicovou. Oslovenou skupinou respondentů písemného dotazování byl nelékařský zdravotnický personál Interní kliniky a Chirurgické kliniky Fakultní nemocnice Ostrava.

### **4.1 Popis vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu ve FNO**

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Ostrava je zaměřena na nelékařské zaměstnance Interní kliniky a Chirurgické kliniky. Tyto kliniky byly vybrány, jelikož jsou nejpočetnější, co se týče nelékařského zdravotnického personálu a s tím související vypovídací schopnosti.

#### **4.1.1 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve FNO**

Jak je uvedeno v teoretické části, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se dělí na systematické a nesystematické vzdělávání. Lze hovořit o tom, že vzdělávání ve Fakultní nemocnici Ostrava je systematickým vzděláváním. Veškerý zdravotnický personál se musí celoživotně vzdělávat a splňovat podmínky Evropského kreditního systému.

FNO musí nepřetržitě reagovat jednak na vnější podmínky (legislativu a potřeby pacientů) a jednak na vnitřní podmínky (samotné organizace i zaměstnanců). Díky časté změně požadavků na trhu je nutné, aby se nelékařský zdravotnický personál neustále vzdělával a rozvíjel.

Tím, že nemocnice podléhá systematickému vzdělávání, jsou jasné definované nejen kvalifikační požadavky na výkon určitých profesí, ale také způsob odměňování a hodnocení zaměstnanců. Úroveň dosaženého vzdělání má vliv na výši mzdy. Zaměstnanci jsou zařazeni do platových tříd. Přejít do vyšší platové třídy bývá při skončení adaptačního procesu a při dokončení specializačního vzdělávání. Ostatní absolvované vzdělávací akce a kurzy zde nemají vliv, slouží pouze jednotlivým zaměstnancům ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Prémie, které rozdělují nadřazení dle svého uvážení, dostávají zaměstnanci za ekonomické výsledky klinik a za účast ve výzkumu.

V poslední řadě systematické vzdělávání vede k uspokojení pracovníků z vykonávané práce, které se projevuje jejich loajalitou a dlouholetou dobře vykonávanou prací pro organizaci.

FNO doposud získala akreditaci k realizaci 12 vzdělávacích programů (jejich částí) specializačního vzdělávání nelékařských zdravotnických povolání. Jejich seznam je uveden v Příloze č. 3 - Akreditace.

#### **4.1.2 Cyklus vzdělávání ve FNO**

##### **Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Ostrava lze rozdělit na dvě části. První část tvoří vzdělávací aktivity vycházející ze zákona. Ty jsou povinné a nepovinné. Ze zákona povinné akce zajišťuje FNO sama a jsou jimi:

- Hygiena rukou, která probíhá jednou do roka a je povinná pro všechny zaměstnance,
- Kardiopulmunální resuscitace probíhající jednou za dva roky, a také povinná pro všechny pracovníky,
- Školení bezpečnosti práce a požární ochrany probíhající jednou za dva roky a povinná pro všechny,
- Školení transfuzí, které podstupují zdravotní sestry jedenkrát ročně.

K nepovinnému vzdělávání patří všechny ostatní akce pořádané organizací nebo externí firmou, které jsou vždy pro daný obor jiné, případně jsou celopodnikové a zaměstnanci se hlásí do naplnění kapacity. Za tyto vzdělávací aktivity dostávají zdravotníci kredity.

Druhou část tvoří vzdělávací akce pro nové zaměstnance v době procesu adaptace a vzdělávání stávajících pracovníků.

V případě identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vychází nemocnice ze zákona a z potřeb organizace. První je popsán výše, druhý vychází z rozvoje firmy a změn probíhajících ve firmě jako je rozšiřování oddělení, tvorba nových oddělení. FNO má však již několik let stálý počet oddělení. Avšak jsou stále nové lékařské přístroje, které vyžadují naučit se s nimi zacházet, jako např. v roce 2010 byl pořízen robotický ozařovač CyberKnife.

### **Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Jak je uvedeno v teoretické části v podpodkapitole 2.4.2, dobře vypracovaný plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl dokázat odpovědět na 8 bodů, které jsou níže popsány. FNO plánuje vzdělávací aktivity pro své zaměstnance na půl roku dopředu. V případě specializačního vzdělávání, které probíhá rok a půl, je počítáno s touto dobou a náklady rozdělujícími se do dvou účetních období. Seznam vzdělávacích akcí lze najít na intranetu a nabídka vzdělávacích akcí je také umístěna vždy na každém oddělení na nástěnce.

Obsahem vzdělávání jsou různé vzdělávací akce týkající se nejčastěji oboru. Příkladem jsou:

- Ošetrovatelská péče v pediatrii,
- Anestezie, resuscitace a intenzivní péče,
- Interní katetrizace,
- Kurz komplexní péče o rány a kožní defekty s využitím metod vlhkého hojení,
- Mentor klinické praxe,
- Akreditovaný kvalifikační kurz – všeobecný sanitář,
- počítačové kurzy,
- jazykové kurzy a další.

U seznamu vzdělávacích akcí je vždy uvedeno komu jsou určeny (popis pracovní pozice). Školení a kurzy lze rozdělit na tři části. První je určena nově přichozím zaměstnancům, kteří podstupují jednak ze zákona povinná školení a také instruktáž pro výkon povolání na daném oddělení. Druhou část tvoří stávající zdravotníci, kteří si chtějí rozšířit znalosti, získat nové dovednosti nebo získat kreditní body. Vzdělávací akce tohoto typu jsou nejčastější. Třetí skupinu tvoří vzdělávací akce, které se řídí aktuálními potřebami jednak společnosti a jednak zaměstnanců.

Nelékařský zdravotnický personál bývá obvykle vzděláván zaměstnanci z vlastních řad, jimiž jsou vrchní sestry a lékaři, dále lékaři a sestrami z jiných nemocnic nebo zdravotnických zařízení, a také externími firmami, lektory a školiteli, kteří přijíždějí do Ostravy nebo zaměstnanci jezdí do těchto vzdělávacích středisek.

Právě na oněch aspektech závisí také místo vzdělávání. Nejčastěji probíhá vzdělávání ve Fakultní nemocnici na Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance – v Domově sester, kde jsou učebny a přednáškové sály anebo na klinice. Vzdělávání probíhá také na Lékařské fakultě Ostravské univerzity nebo na Slezské univerzitě v Opavě, Fakultě veřejných politik (obor všeobecná sestra). V neposlední řadě je důležité zmínit NCO NZO v Brně, Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (dále IPVZ) v Praze, ve zcela výjimečných případech jiné vzdělávací instituce.

Vzdělávací aktivity probíhají jak v pracovní době, tak mimo ni. Záleží na charakteru vzdělávacích akcí. Pokud jsou organizované FNO, účastní se jich zaměstnanci místo výkonu povolání a za tuto dobu pobírají mzdu. Pokud v té době nemají směnu, účastní se akcí ve svém volném čase, a to bez náhrady mzdy. V případě, že se zaměstnanci vzdělávají individuálně, musí si brát volno nebo vybírat takové akce, které se nekryjí s jejich směny. Vzdělávací akce probíhají nejčastěji ve všedních dnech.

Samotné materiály sloužící ke vzdělávání připravují lektoři nebo vzdělávací organizace. Jak je zmíněno výše, vzdělávajícími jsou vrchní sestry, lékaři, lektoři či školitelé z jiných institucí.

Náklady na vzdělávání jsou stanoveny předem, a to na rok dopředu (u specializačního vzdělávání se počítá s náklady na rok a půl). Každá klinika má stanovený určitý limit, který může využít na vzdělávání zaměstnanců. FNO nemá stanovenou kalkulaci nákladů na vzdělávání pro lékařský a nelékařský personál zvlášť. Více o nákladech a financování vzdělávání je uvedeno v podkapitole 4.1.3.

Některé vzdělávací akce pořádané FNO hradí samotná organizace a některé si hradí zaměstnanci sami. Obvykle to bývá platbou předem, tzv. registrační poplatek. Pokud jezdí zaměstnanci vzdělávat se do jiných vzdělávacích institucí, ať už financované FNO nebo z vlastních zdrojů, je nutno zaplatit zálohu nebo celou částku předem. V případě, že se jedná o vzdělávání hrazené FNO, jsou možné dvě formy úhrady. Buď si vzdělávací akci nejdříve uhradí zaměstnanci sami a pak předkládají zaměstnavateli doklady k proplacení nebo nemocnice hradí celou částku vzdělavatelské společnosti bez zprostředkování zaměstnancem.

Posledním bodem jsou metody vzdělávání. V teoretické části je jim věnována samostatná podkapitola, tady však jsou přiřazeny k této části.

Nejběžnějšími metodami jsou přednášky, semináře a konference, které bývají určeny většímu počtu posluchačů. Dalším zdrojem informací jsou pracovní porady, které probíhají jednou týdně. Co se týče praktických dovedností, bývají zaměstnanci vzdělávání instruktáží při výkonu práce, asistováním, demonstrováním a simulací. Zdravotníci se mohou také

vzdělávat pomocí e-learningu, který je volně dostupný na internetu nebo samostudiem, kdy čerpají především z odborné literatury, časopisů a internetu. Forma stáže nebo praxe v jiné nemocnici bývá velmi výjimečná.

#### **Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Pokud se jedná o vzdělávání organizované FNO, samotná realizace probíhá následujícím způsobem. Nejprve nemocnice dohodne termín a náplň vzdělávacích akcí se vzdělávacími společnostmi a lektory. Následuje jednání o podmínkách a uzavření smluv. S tím souvisí místo a čas konání, a také příprava studijních materiálů. Pokud je nezbytné, je zajištěna i doprava, nejčastější však bývá přeprava vlakem. Následně jsou tyto vzdělávací aktivity a jejich popis zveřejněny na internetu a na jednotlivých klinikách. Nakonec jsou dodány instrukce k dané vzdělávací akci, které jsou samozřejmě s předstihem distribuovány zaměstnancům.

Pořádající organizace si samotnou vzdělávací akci zajišťuje sama. Pracuje podle harmonogramu, se seznamem účastníků a vytváří dotazník pro zpětné ohodnocení vzdělávací aktivity. Dotazníky bývají vyplňovány obvykle ihned po skončení akce.

#### **Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

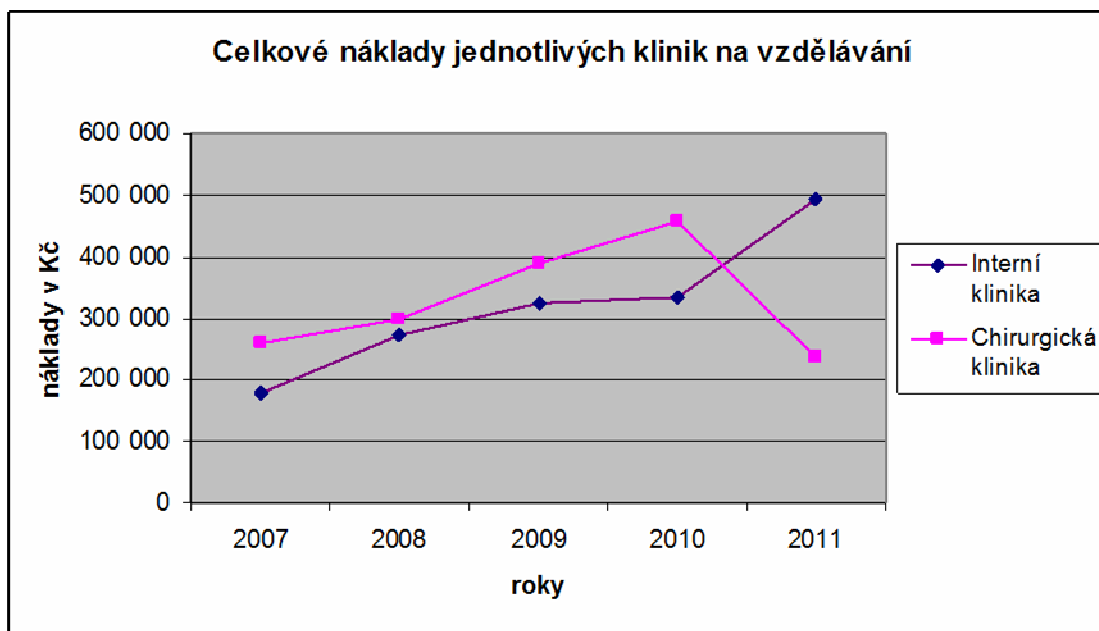
Vyhodnocování efektivnosti vzdělávání probíhá ve dvou úrovních. Tou první je kontrola nabytých znalostí z povinných školení, která jsou dána zákonem. Kontrola probíhá formou testu ihned po školení. Tím se dá zjistit, jestli zaměstnanec danou problematiku ovládá, případně zda dával pozor. Druhým způsobem vyhodnocování výsledků jsou zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích. Bývají podávány na pravidelných seminářích kliniky co dva měsíce. Za každou kliniku zvlášť pak přednosta spolu s vrchní sestrou píšou výroční zprávu, kde je jedna kapitola věnována vzdělávání.

### **4.1.3 Náklady na vzdělávání a financování vzdělávání ve FNO**

Fakultní nemocnice Ostrava pro své potřeby nerozlišuje náklady podle pracovních pozic, ale podle jednotlivých klinik. Jelikož analýza vzdělávání nelékařského personálu probíhá na Interní klinice a Chirurgické klinice, jsou porovnány náklady na vzdělávání celých klinik (lékařský zdravotnický personál, nelékařský zdravotnický personál, ostatní personál). Ekonomický úsek FNO také nerozlišuje náklady na vzdělávání vlastních zaměstnanců a náklady na vzdělávání svými zaměstnanci.

Náklady na vzdělávání Chirurgické kliniky (viz Graf 4.1) rostly od roku 2007 do roku 2010, z původních 260 tis. Kč na 458 tis. Kč, v roce 2011 však klesly na 237 tis. Kč. Náklady Interní kliniky rostly pozvolnějším tempem v letech 2007 až 2010, z původních 178 tis. Kč v roce 2007 na 335 tis. Kč v roce 2010, v roce 2011 je zde velký nárůst nákladů na 492 tis. Kč. Z grafu je patrné že FNO věnuje pozornost aktuálním potřebám a náklady určené na vzdělávání jednotlivých klinik jim přizpůsobuje.

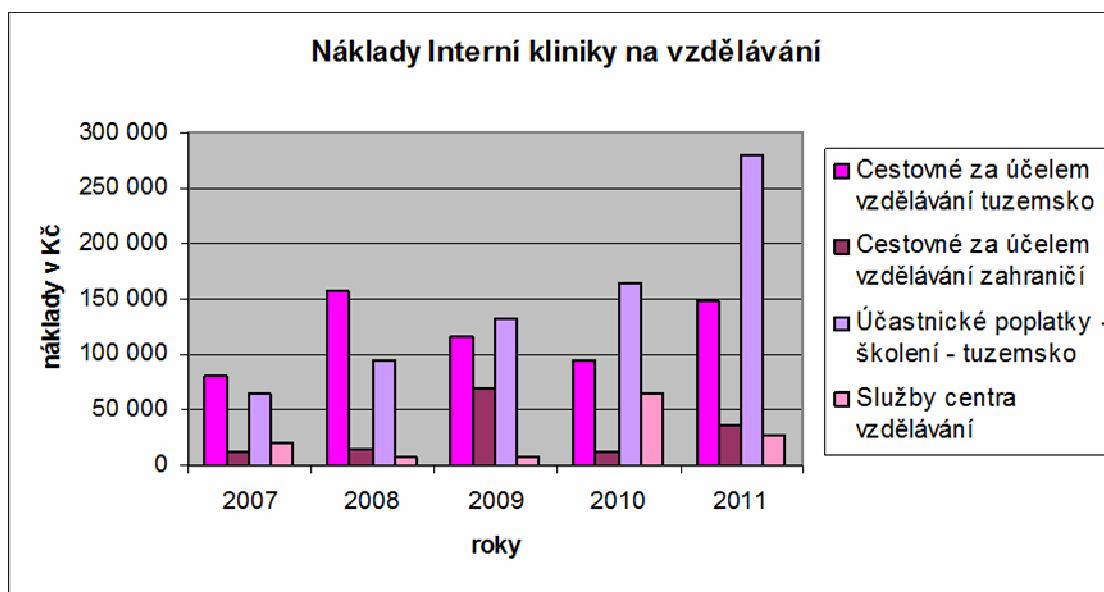
**Graf 4.1 Celkové náklady jednotlivých klinik na vzdělání**



Následující dva grafy (viz Graf 4.2 a 4.3) popisují náklady jednotlivých klinik na dílčí složky vzdělávání. Cestovné za účelem vzdělávání slučuje náklady na dopravu vzdělávaných i lektorů, účastnické poplatky tvoří tzv. zápisné kurzů a další náklady a služby centra vzdělávání jsou náklady, které slouží pouze k vnitropodnikovému účetnictví FNO (centrum vzdělávání má z těchto aktivit výnos, kdežto klinika náklad).

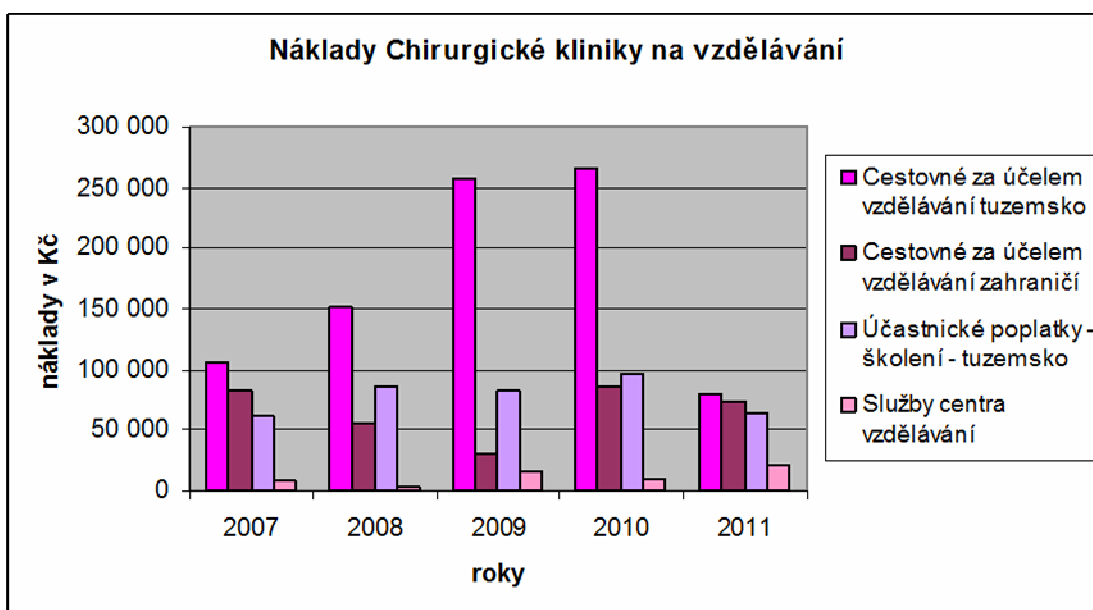
Jednotlivé složky nákladů na vzdělávání na Interní klinice se v letech vyvíjely následujícím způsobem. Náklady na cestovné za účelem vzdělávání v tuzemsku se v jednotlivých letech lišily, neměly dlouhodobou ani klesající ani rostoucí tendenci. Cestovné za účelem vzdělávání v zahraničí mělo podobnou tendenci, přičemž v roce 2009 bylo nejvyšší. Účastnické poplatky měly v pětiletém období rostoucí trend, v roce 2007 dosahovaly 65 tis. Kč a v roce 2011 280 tis. Kč. Celkově byly z jednotlivých nákladů nejvyšší. Služby centra vzdělávání byly v jednotlivých letech různě vysoké a patřily k nejnižším nákladům kliniky.

**Graf 4.2 Náklady Interní kliniky na vzdělávání**



Z grafu 4.3 je patrné, že náklady Chirurgické kliniky na cestovné za účelem vzdělávání v tuzemsku v prvních čtyřech letech rostly a v roce 2011 došlo k jejich výrazné redukci. Náklady na cestovné měly různorodou tendenci. Účastnické poplatky se v jednotlivých letech pohybovaly mezi 62 tis. Kč a 96 tis. Kč. Služby centra vzdělávání byly nejnižší a v jednotlivých letech nepřekročily hranici 20 tis. Kč.

**Graf 4.3 Náklady Chirurgické kliniky na vzdělávání**





## **4.2 Dotazníkové šetření a zpracování informací**

### **4.2.1 Popis dotazníku**

Pro nelékařský zdravotnický personál byl vytvořen dotazník, viz Příloha č. 1: Dotazník, který obsahuje dvacet čtyři otázek. Nejvíce otázek (19) tvoří otázky uzavřené. Pět otázek je polootevřených, aby respondenti mohli přesněji vyjádřit svůj názor. U pěti otázek mohli dotazovaní označit více odpovědí.

Dvě otázky se týkají počtu vzdělávacích akcí za rok 2011 a plánovaných akcí na rok 2012. Tři jsou zaměřeny na místo, čas a úhradu nákladů na vzdělávání. Následujícími třemi otázkami jsou zjišťovány metody vzdělávání. Další je věnována očekávání zaměstnanců od vzdělávání. V celkem sedmi otázkách mohou respondenti vyjádřit názor na vzdělávací systém a konkrétní vzdělávací akce. Jedna otázka se týká způsobu informovanosti o vzdělávacích akcích a dvě jazykovým kurzům. Na závěr je uvedeno pět identifikačních otázek.

### **4.2.2 Výběr respondentů a průběh dotazníkového šetření**

#### **Výběr respondentů**

Interní klinika Fakultní nemocnice zaměstnává na různé pracovní poměry celkem 37 lékařů, 98 všeobecných sester, 18 ošetřovatelů a sanitářů a 3 administrativní pracovníky (FNO 2012). Složení zaměstnanců na Chirurgické klinice je následující: 24 lékařů, 55 všeobecných sester, 13 ošetřovatelů a sanitářů a 2 administrativní pracovníci. Všichni tito zaměstnanci taktéž pracují na různé pracovní poměry.

#### **Průběh dotazníkového šetření**

Technika pro výběr vhodného vzorku respondentů je založena na náhodném výběru. Část zaměstnanců má uzavřenou pracovní smlouvu na jiný než hlavní pracovní poměr a docházejí do zaměstnání třeba jen na dva dny v týdnu, jiní v té době pobírali dovolenou, nemocenskou či byli na mateřské dovolené, tudíž nemohli být zahrnuti do výběrového vzorku. V neposlední řadě je nutno podotknout, že vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a nebylo předpokládáno, že se všichni zaměstnanci zúčastní dotazníkového šetření. Velikost výběrového vzorku je stanovena na 145 zaměstnanců, což představuje 79% nelékařského zdravotnického personálu.

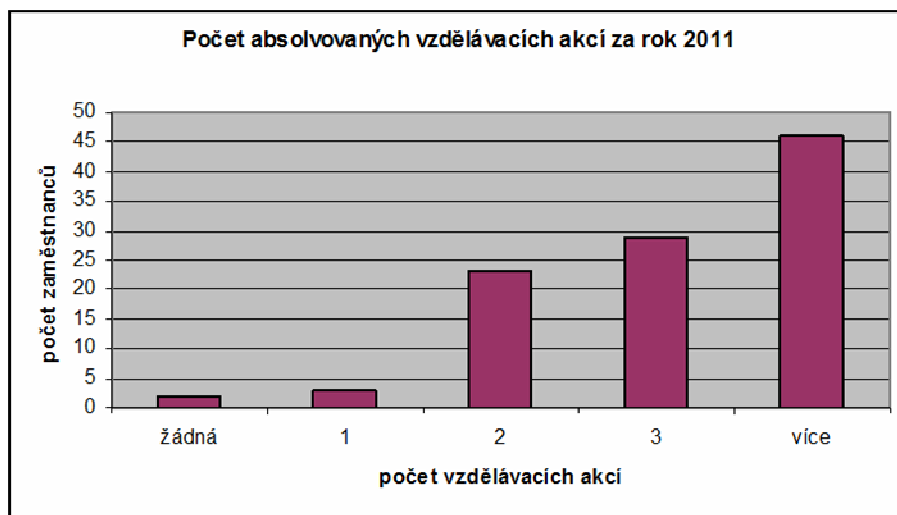
Po předchozí domluvě s náměstkyní ředitele pro ošetrovatelskou péči Bc. Márií Dobešovou, byly dotazníky distribuovány zaměstnancům přes vrchní a staniční sestry. Na Interní klinice dotazníky distribuovala vrchní sestra Mgr. Bogdana Břegová a na Chirurgické klinice staniční sestry se souhlasem vrchní sestry Bc. Evy Kalužové. Dotazníky nemohly být distribuovány osobně přímo do rukou každého respondenta z důvodu pracovní vytíženosti či nepřítomnosti zaměstnanců. Na vyplnění dotazníků byla udělena čtrnáctidenní lhůta, přičemž část dotazníků byla vyzvednuta již po jednom týdnu a druhá část na konci této lhůty.

Jak je uvedeno výše, bylo rozdáno 145 dotazníků, z nichž byla návratnost 75%. 36 dotazníků tedy nebylo vyplněno. Během vyhodnocování dotazníků bylo nalezeno 6 dotazníků, které nebyly vyplněny správně. Ze sociologického průzkumu byly vyloučeny a dále byly vyhodnocovány 103 dotazníky. Informace získané z dotazníků byly zpracovávány formou stanovení relativních a absolutních četností. Údaje zjištěné z tohoto šetření jsou pro přehlednost znázorněny v grafech v následující podpodkapitole.

#### 4.2.3 Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření vzdělávání nelékařského zdravotnického personálu

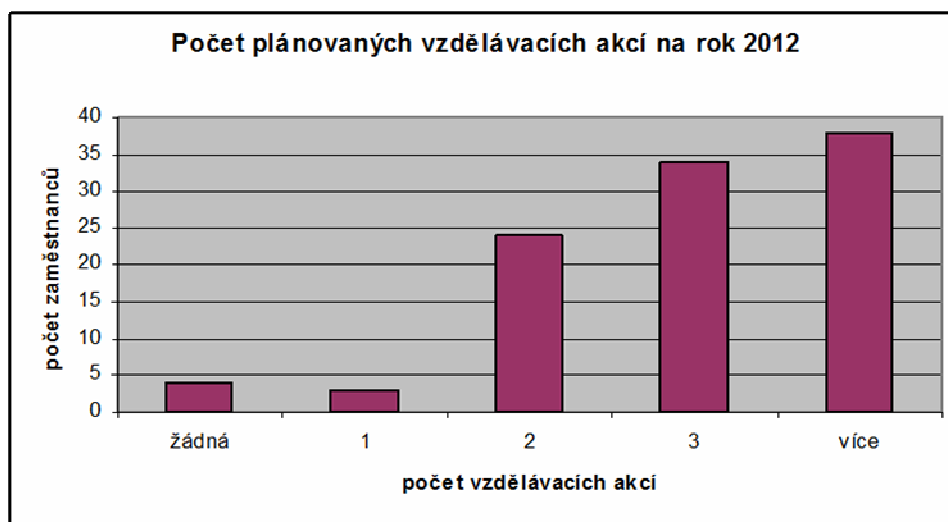
První otázka (viz Graf 4.4) byla, kolika vzdělávacích akcí se respondenti zúčastnili v minulém roce. Pouhá 2% (2 zaměstnanci) se během roku 2011 nezúčastnila ani jedné vzdělávací akce a 3% (3 zaměstnanci), se zúčastnila pouze jediné. Odpověď dvě vzdělávací akce označila 22% (23 respondentů) a 28% (29 respondentů) uvedlo, že se zúčastnili tří akcí. Nejvíce, 45% (46 zdravotníků) odpovědělo, že se zúčastnilo čtyř a více vzdělávacích aktivit.

**Graf 4.4 Absolvované vzdělávací akce v uplynulém roce**



Další otázka se vztahovala k počtu plánovaných vzdělávacích akcí na rok 2012. I v této otázce dotázaní nejčastěji uvedli, 37% (38 respondentů), že se hodlají zúčastnit více než tří vzdělávacích akcí během jednoho roku (viz Graf 4.5). Na druhém místě skončily tři akce s 33% (34 respondentů) a na třetím dvě akce s 23% (24 respondentů). Pouze 3% (3 zaměstnanci) uvedla, že se hodlají zúčastnit pouze jedné vzdělávací aktivity a o vzdělávání neuvažují 4% (4 respondenti).

**Graf 4.5 Plánované vzdělávací akce pro rok 2012**

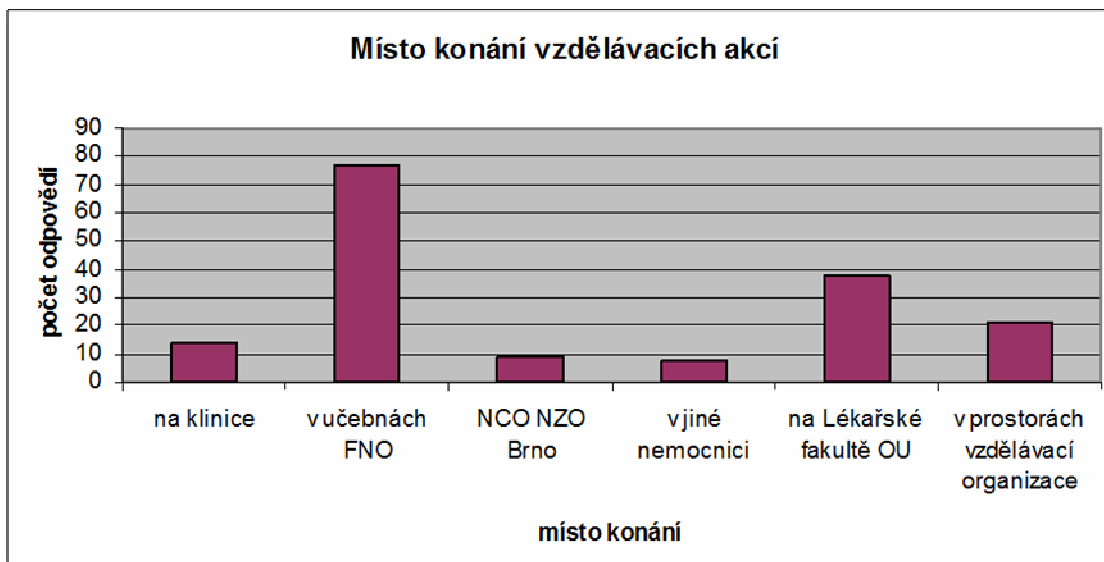


Ze zobrazení Grafu 4.3 a Grafu 4.5 lze odvodit, že podstatná část zaměstnanců se účastní čtyř a více vzdělávacích akcí ročně. S přihlédnutím ke Grafu 4.7 a Grafu 4.8, které se týkají doby a úhrady vzdělávání, lze vyvodit, že zaměstnanci se ochotně vzdělávají a účastní se mnoha vzdělávacích akcí, i když valná většina z nich probíhá mimo pracovní dobu a část vzdělávacích akcí si zaměstnanci musí hradit sami.

Otázka číslo tři se vztahuje k místu konání vzdělávacích akcí (viz Graf 4.6). Tato otázka byla první, kde mohli respondenti uvést více než jednu odpověď. 103 respondentů uvedlo celkem 167 odpovědí. První možnost, na klinice, byla zastoupena 8% (14 odpovědí). Nejčastěji označována byla varianta dvě, v učebnách Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance FNO s 46% (77 odpovědí). Vzdělávání v NCO NZO Brno a v jiné nemocnici získalo shodných 5% (NCO NZO 9 odpovědí a jiná nemocnice 8 odpovědí). Lékařská fakulta Ostravské Univerzity byla zastoupena ve 23% případů (38 odpovědí). 13% (21 odpovědí) patřilo poslední možnosti, a to v prostorách pořádající vzdělávací instituce bez další specifikace. Z uvedeného vyplývá, že Fakultní nemocnice Ostrava nejčastěji realizuje

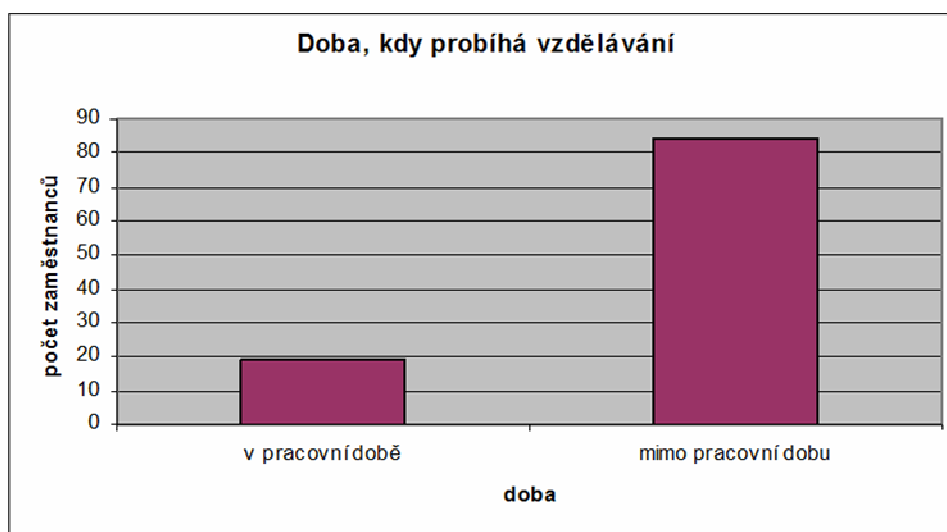
vzdělávání svých zaměstnanců ve vlastní budově, což přináší nejnižší náklady organizaci, a také nižší nebo nulové náklady na dopravu pro zaměstnance.

**Graf 4.6 Nejčastější místa konání vzdělávacích akcí**



Další otázka se zabývá dobou vzdělávání zaměstnanců, zda probíhá především v pracovní době či mimo ni. Z Grafu 4.7 vyplývá, že se zaměstnanci velmi často účastní vzdělávacích akcí ve svém volném čase bez nároku na mzdu. 82% (84 dotázaných) uvedlo, že jejich vzdělávání je nejčastěji realizováno mimo pracovní dobu. Pracovní dobu označilo pouze 18% (19 respondentů).

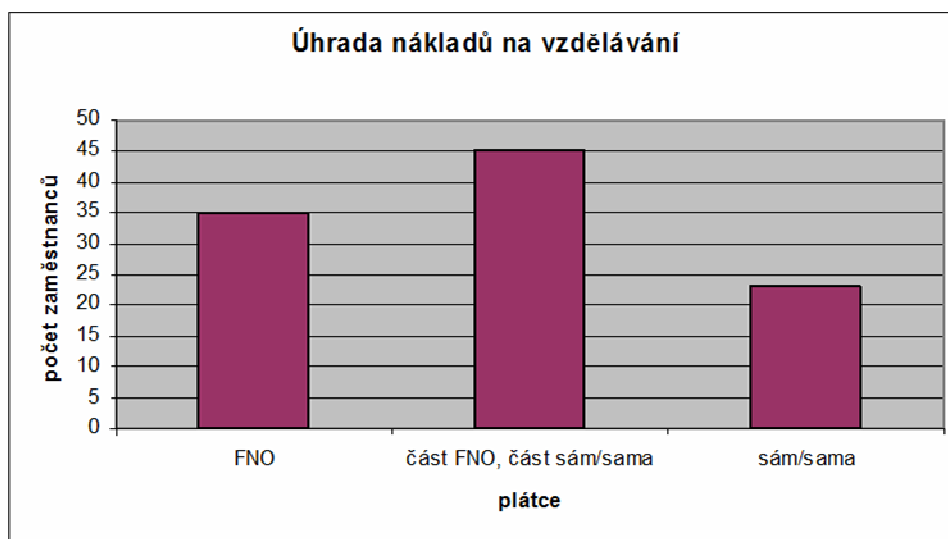
**Graf 4.7 Doba, kdy probíhá vzdělávání**



Z předešlých dvou grafů vyplývá, že FNO uskutečňuje vzdělávání ve vlastních učebnách především mimo pracovní dobu zaměstnanců. Pro společnost poskytování vlastních prostor není tak nákladné, jako pronájem cizích, a také je výhodou, že jim nemusejí za tuto dobu proplácet mzdu. Zaměstnanci to však mohou považovat za nevýhodu, jelikož vzdělávání probíhá na úkor jejich volného času. Naopak výhodou může být úspora na dopravě.

Z Grafu 4.8 plyne, že FNO hradí 34% (35 respondentů) vzdělávacích akcí. 44% (45 respondentů) uvedlo, že jejich vzdělávání hradí z části FNO a z části si hradí sami. 22% (23 zaměstnanců) si hradí vzdělávání pouze z vlastních prostředků.

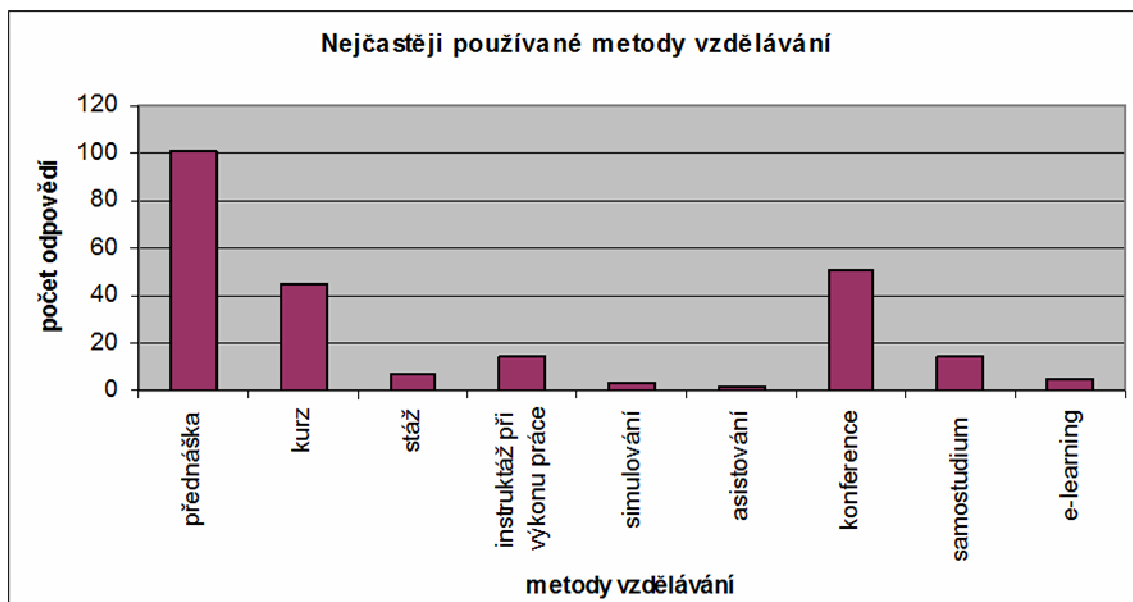
**Graf 4.8 Úhrada účasti na vzdělávacích akcích**



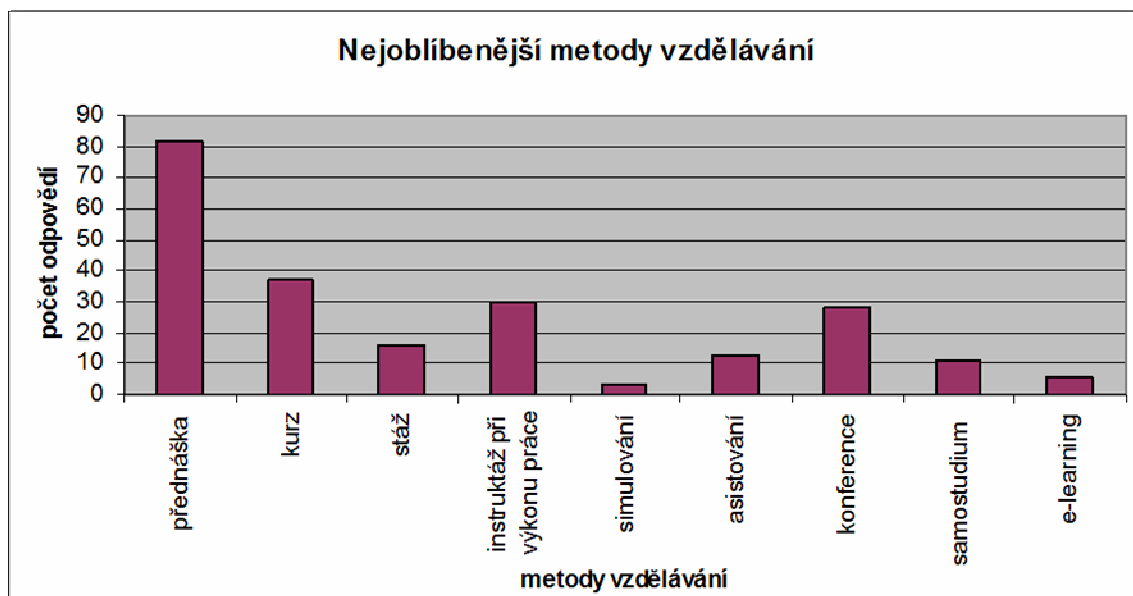
U následujících otázek, které se týkají metod vzdělávání, mohli zdravotníci označit více odpovědí, maximálně však tři. Graf 4.9 zobrazuje nejpoužívanější metody, u kterých bylo označeno celkem 242 odpovědí, zatímco Graf 4.10 znázorňuje nejvíce vyhovující metody, které byly označeny v 226 případech. Oba grafy jsou si svými výsledky velmi podobné. 42% odpovědí (101 respondentů), tedy téměř všichni, bylo označeno u vzdělávání formou přednášky a 36% odpovědí (82 respondentů) u možnosti, že jim tato metoda vyhovuje. Jako další se umístily konference s 21% (51 odpovědí) a kurz s 18% (45 odpovědí). Z těchto dvou metod je oblíbenější kurz, který získal 16% (37 dotázaných) a konference 13% (28 dotázaných). Další metody obstály v četnosti využívání takto: stáž 3% (7 odpovědí), instruktáž při výkonu práce 6% (14 odpovědí), simulování 1% (3 odpovědi), nejméně používané asistování taktéž 1% (2 respondenti), samostudium 6% (14 respondentů) a e-learning 2% (5 respondentů). Co se týká preference metod vzdělávání, možnost stáž označilo

7% (16 respondentů), instruktáž při výkonu práce 13 % (30 odpovědí), simulování 1% (3 odpovědi), asistování 6% (13 respondentů), samostudium 5% (11 respondentů) a e-learning 3% (6 dotazovaných).

**Graf 4.9 Nejčastější metody vzdělávání**



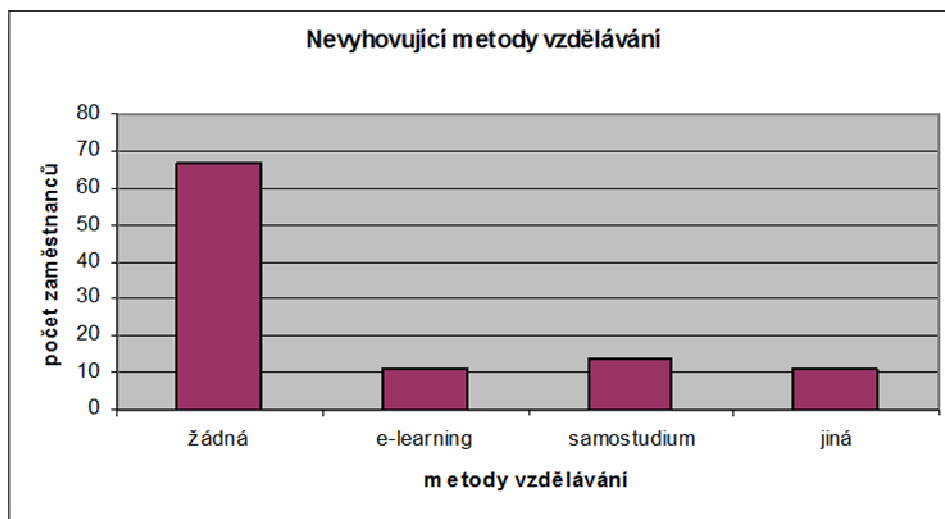
**Graf 4.10 Nejvíce vyhovující metody vzdělávání**



Otázka na nevyhovující metody vzdělávání nemohla být opomenuta. Respondenti vyjádřili obdobný názor (viz Graf 4.11). 65 % (67 zdravotníků) nemá žádnou metodu, která by jim nevyhovovala. Lze spekulovat o tom, zda si již všechny metody vyzkoušeli a skutečně

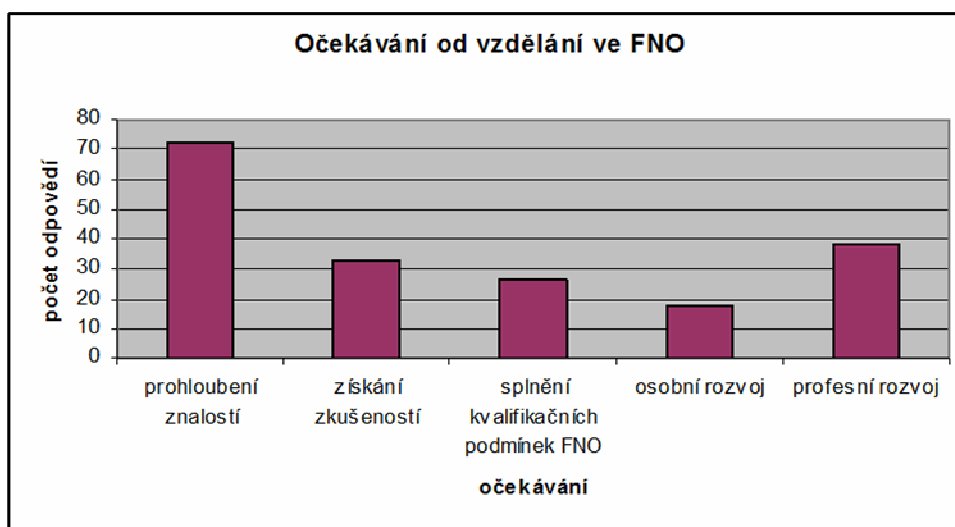
nemají žádnou neoblíbenou. Na nespokojenosti s metodu e-learningu se shodlo 11% (11 respondentů) a se samostudiem 13% (14 respondentů). Další metody byly uvedeny v celkem v 11% (11 dotázaných), avšak jejich jednotlivá četnost neměla žádnou vypovídací schopnost.

**Graf 4.11 Nejméně vyhovující metody vzdělávání**



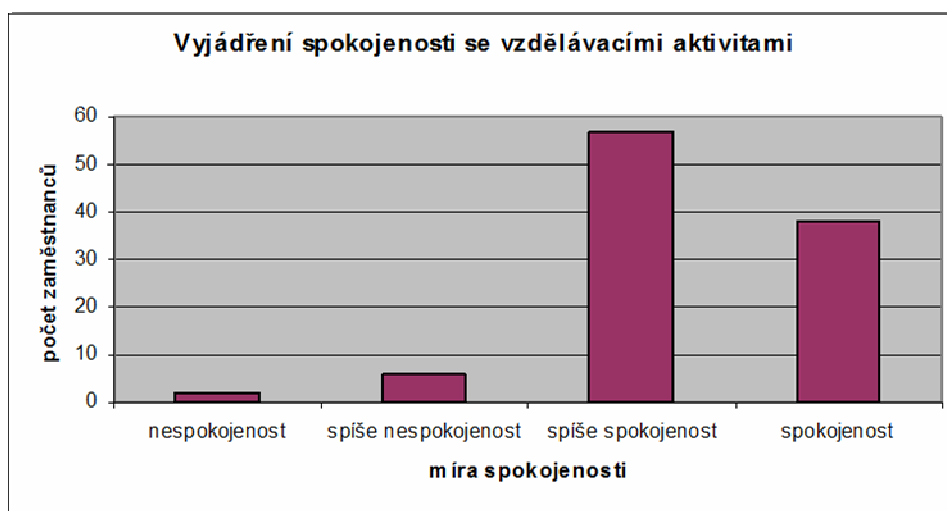
Zaměstnanci byli také dotázáni na to, co očekávají od vzdělání ve FNO. Volit mohli až dvě z pěti možností. Nejvíce respondentů uvedlo prohloubení znalostí, a to 38% (72 respondentů) (viz Graf 4.12). V 18% (33 dotázaných) bylo označeno získání zkušeností, ve 14% (26 dotázaných) splnění kvalifikačních podmínek FNO, v 10% (18 respondentů) osobní rozvoj a z 20% (38 respondentů) profesní rozvoj. Z grafu je patrné, že valná většina zaměstnanců se vzdělává i z jiného důvodu než je čistě jenom splnění kvalifikačních podmínek FNO, tudíž se ke vzdělávání přistupují se zájmem a vlastní iniciativou.

**Graf 4.12 Očekávání zaměstnanců od vzdělávání**



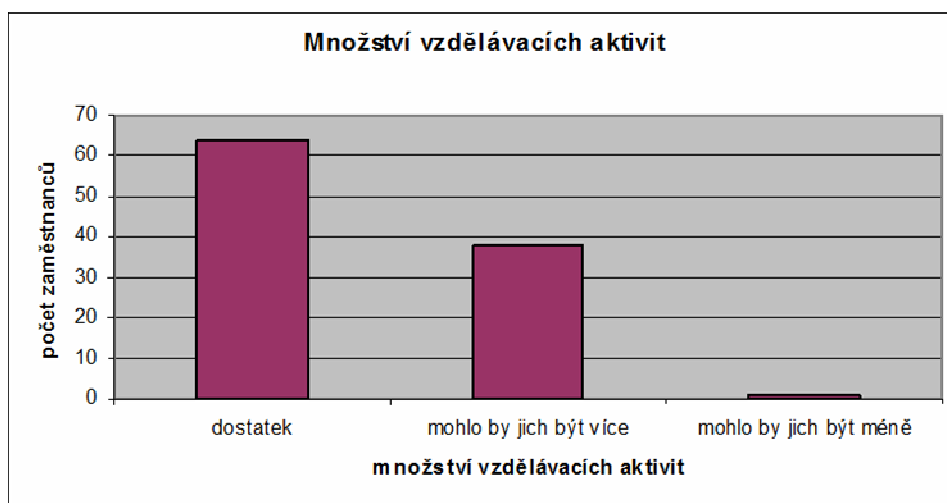
Respondenti vyjádřili také míru spokojenosti se vzdělávacím systémem FNO. Jak uvádí Graf 4.13 pouhá 2% (2 zaměstnanci) nejsou spokojena a 6% (6 zaměstnanců) je spíše nespokojeno se současným vzdělávacím systémem. 55% (57 respondentů) vyjadřuje spíše spokojenost. Zcela spokojeno je 37% (38 dotázaných). Tato čísla vyjadřují, že na Interní klinice i Chirurgické klinice převládá spokojenost se vzdělávacím systémem nemocnice.

**Graf 4.13 Spokojenost se současným vzdělávacím systémem**



Jedenáctá otázka dotazníku se zaměřuje na počet vzdělávacích akcí (viz Graf 4.14). 62% (64 respondentů) považuje množství aktivit za zcela dostatečný a nepřeje si další akce.. 37% (38 dotázaných) by naopak uvítalo více vzdělávacích možností. Pouhé 1% (1 zaměstnanec) uvedlo, že si přeje méně aktivit oproti současnému stavu. Tohoto zaměstnance lze považovat za výjimku a o důvodu označení této možnosti je zbytečné spekulovat.

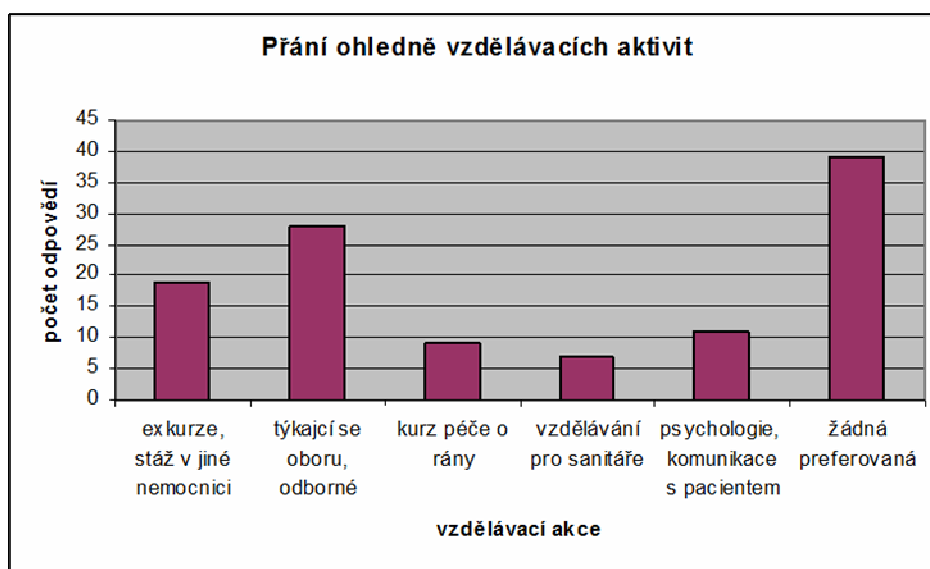
**Graf 4.14 Počet vzdělávacích akcí**





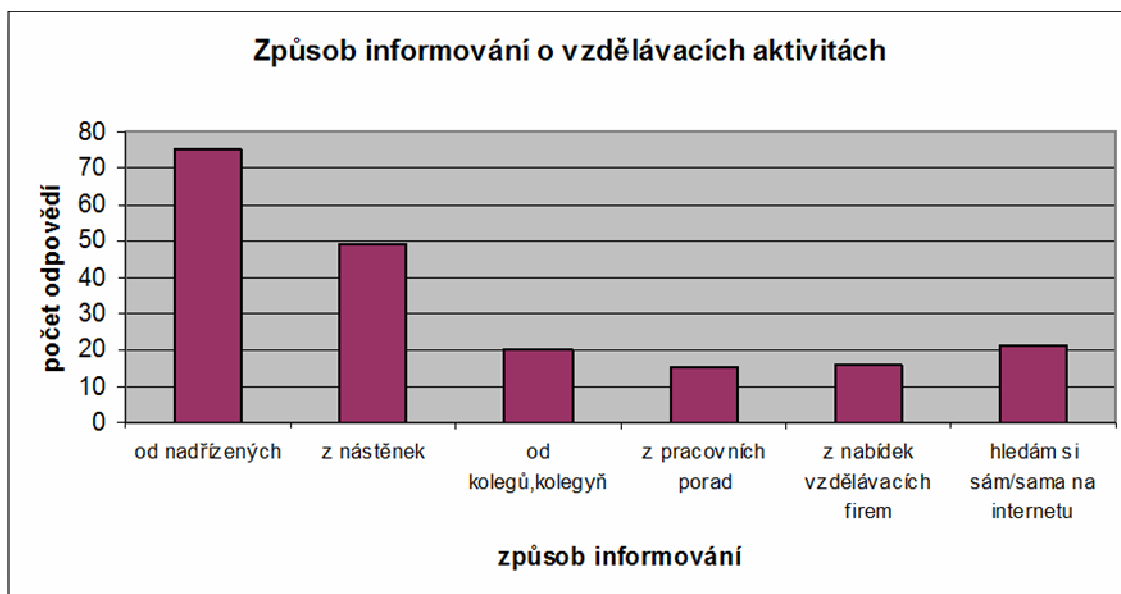
Další otázkou respondenti vyjadřovali, jakých vzdělávacích akcí by se rádi zúčastnili. Tato otázka byla polootevřená. Všechny uvedené akce byly sepsány a byly vytvořeny názvy skupin reprezentující tyto akce. Celkem bylo označeno 113 odpovědí, ze kterých byl vytvořen Graf 4.15. První skupinou jsou exkurze a stáže v jiné nemocnici. Tuto možnost označilo 17% (19 respondentů). 25% (28 dotázaných) se týkalo prohlubování znalostí v oboru nebo konkrétních odborných vzdělávacích akcí. 8% (9 zaměstnanců) uvedlo konkrétní kurz, a to kurz péče a hojení ran. 6% odpovědí (7 respondentů) se vztahovalo ke vzdělávání pro sanitáře (ať už k vyššímu počtu akcí nebo všeobecně k jejich vzdělávání), přičemž celkový počet ve výběrovém vzorku čítal 12 sanitářů. 10% (11 respondentů) vyjádřilo přání ohledně kurzu psychologie nebo komunikace s pacientem. 35% (39 respondentů) neuvedlo žádnou vzdělávací akci. Seznam jednotlivých požadavků na vzdělávací aktivity je uveden v Příloze č. 5: Odpovědi respondentů na polootevřené otázky.

**Graf 4.15 Přání vzdělávacích aktivit**



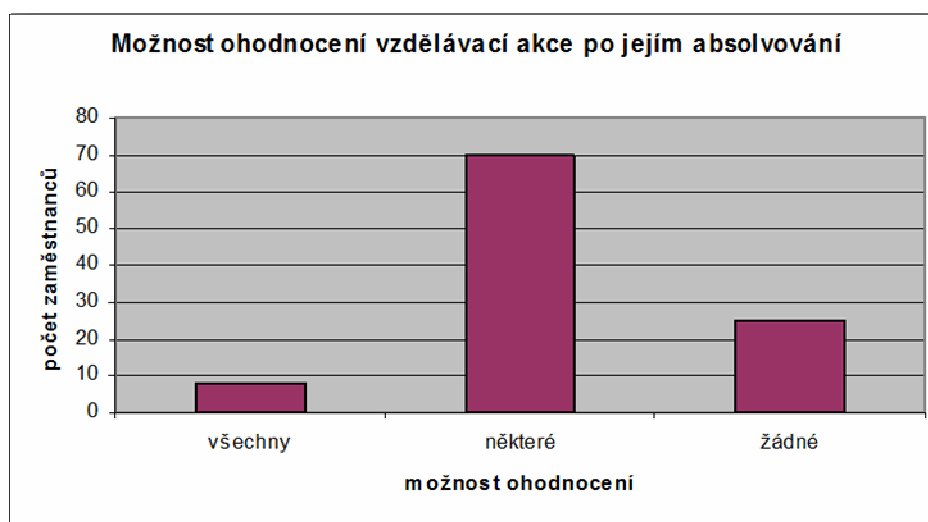
Graf 4. 16 vyjadřuje způsob informování o vzdělávacích akcích. Respondenti zde mohli označit více odpovědí. Celkem bylo uvedeno 196 odpovědí. Nejčastěji se zaměstnanci o plánovaných vzdělávacích aktivitách dozvídají od nadřízených, tedy především od vrchních sester – 38% všech označených odpovědí (75 respondentů). 25% (49 dotázaných) bylo uvedeno u možnosti získávání informací z nástěnek. O tom, že se tyto informace zaměstnanci dozvídají od kolegů a kolegyně uvedlo 10% (20 respondentů). 8% (15 respondentů) uvedlo pracovní porady. Dalších 8% (16 dotázaných) získala možnost nabídek vzdělávacích institucí. Na internetu bylo nalezeno 11% (21 respondentů) ze všech vzdělávacích akcí.

**Graf 4.16 Způsob informování o vzdělávacích akcích**



Další otázkou bylo, zda zaměstnanci mají možnost ohodnotit vzdělávací akci po jejím absolvování (viz Graf 4.17). 8% (8 zdravotníků) uvedlo, že zatím pokaždé měli tuto možnost, naopak ještě žádnou akci neohodnotilo 24% (25 respondentů). 68% (70 dotázaných) mělo možnost po skončení některých vzdělávacích aktivit vyjádřit svůj názor.

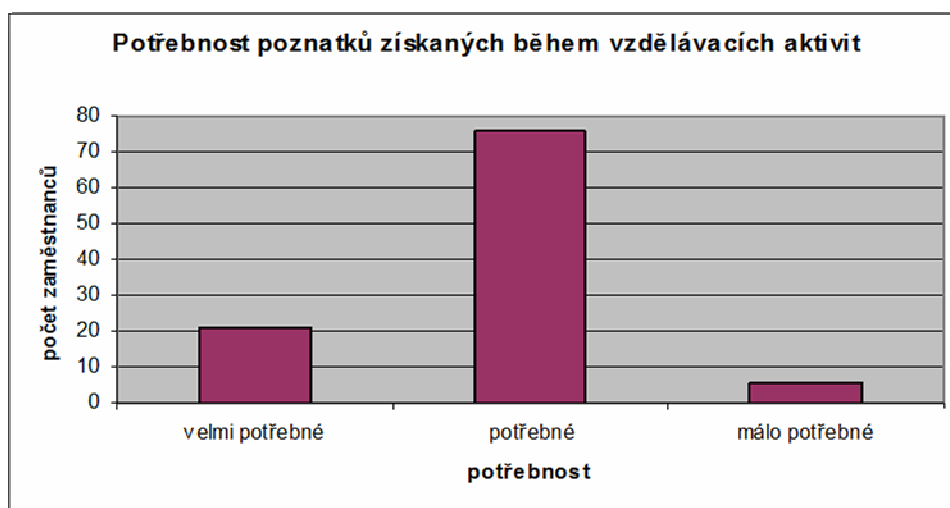
**Graf 4.17 Možnost ohodnocení vzdělávací akce**



V pořadí 15. otázka se týkala potřebnosti poznatků získaných během vzdělávacích akcí. 74% (76 respondentů) uvedlo, že znalosti a zkušenosti získané během vzdělávacího procesu jsou pro jejich práci potřebné (viz Graf 4.18). 20% (21 dotázaných) považuje tyto

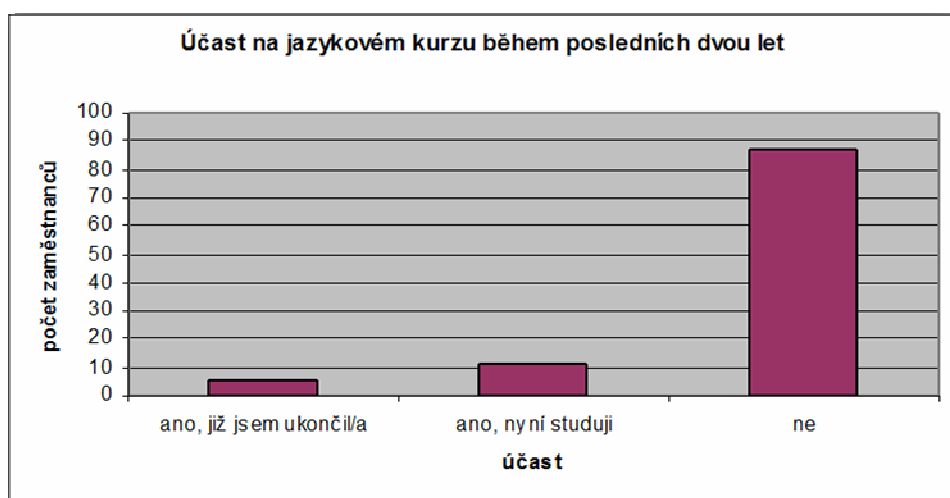
poznatky za velmi důležité, tudíž i velmi prospěšné. Pouhých 6% (6 respondentů) vyjádřilo nepotřebnost těchto informací. Zde ale nelze jednoznačně říci, zda vzdělávací akce, které nebyly přínosné, byly iniciovány nemocnicí nebo je zaměstnanci navštívili čistě jen ze svého rozhodnutí, ve volném čase a na vlastní náklady. Z uvedeného lze však soudit, že většina vzdělávacích aktivit je pro zaměstnance přínosem.

**Graf 4.18 Potřebnost získaných poznatků**



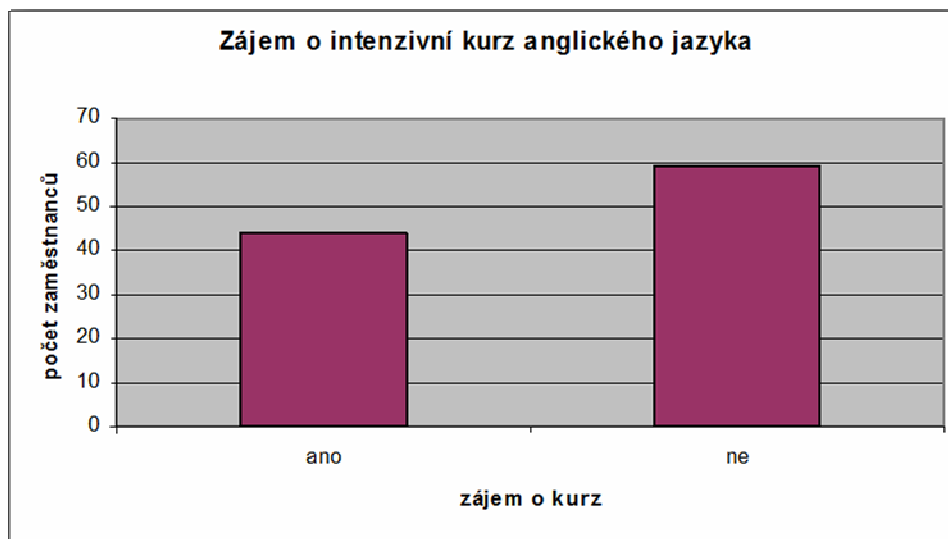
Následující dvě otázky jsou věnovány jazykovým kurzům. V první z nich zaměstnanci odpovídali, zda během posledních dvou let absolvovali nějaký jazykový kurz (viz Graf 4.19). 5% (5 respondentů) uvedlo, že jazykový kurz absolvovali. 11% (11 dotázaných) uvedlo, že momentálně studují. Nejvíce respondentů, tedy 84% (87 dotázaných) uvedlo, že v posledních dvou letech nenavštěvovali žádný jazykový kurz.

**Graf 4.19 Účast na jazykovém kurzu za poslední dva roky**



Dále bylo zjišťováno, zda by zdravotníci uvítali v příštím roce intenzivní kurz anglického jazyka (viz Graf 4.20). Jak je uvedeno v Grafu 4.25, 43% (44 respondentů) má zájem o tento kurz. 57% (59 dotázaných) by možnosti vzdělávat se v anglickém jazyce nevyužilo.

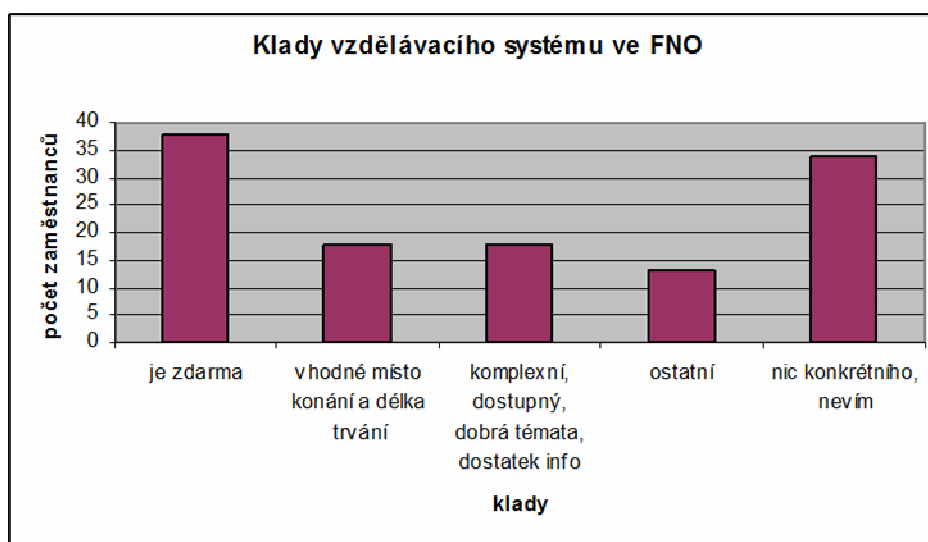
**Graf 4.20 Zájem o intenzivní kurz anglického jazyka**



Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců lze odvodit, že většina zaměstnanců nemusí mít jazykovou průpravu z předešlého vzdělávání nebo naopak jsou časově velmi vytíženi anebo se nechtějí zbytečně zatěžovat učním se nazpaměť, což je v tomto věku obtížnější.

V dotazníku byly také začleněny otázky týkající se kladů a záporů vzdělávacího systému ve Fakultní nemocnici Ostrava. Otázka týkající se kladů byla polootevřená a zaměstnanci mohli vyjádřit, zda je něco, co se jim líbí na vzdělávacím systému. 31% (38 respondentů) považuje za výhodu financování vzdělávacích aktivit ze strany FNO (viz Graf 4.21). Další pozitiva byla velice různorodá, proto byly vytvořeny skupiny, do nichž byly zařazeny jednotlivé poznatky. Shodně 15% (18 dotázaných) uvedlo jednak vhodné místo konání a délku trvání a jednak komplexnost, dostupnost, dostatek informací a vhodnou volbu témat. Ostatní uvedené možnosti byly označeny v 11% (13 respondentů). Jejich výčet je v Příloze č. 5: Odpovědi respondentů na polootevřené otázky. 28% (34 dotázaných) bylo uvedeno u možnosti „nic konkrétního/nevím“.

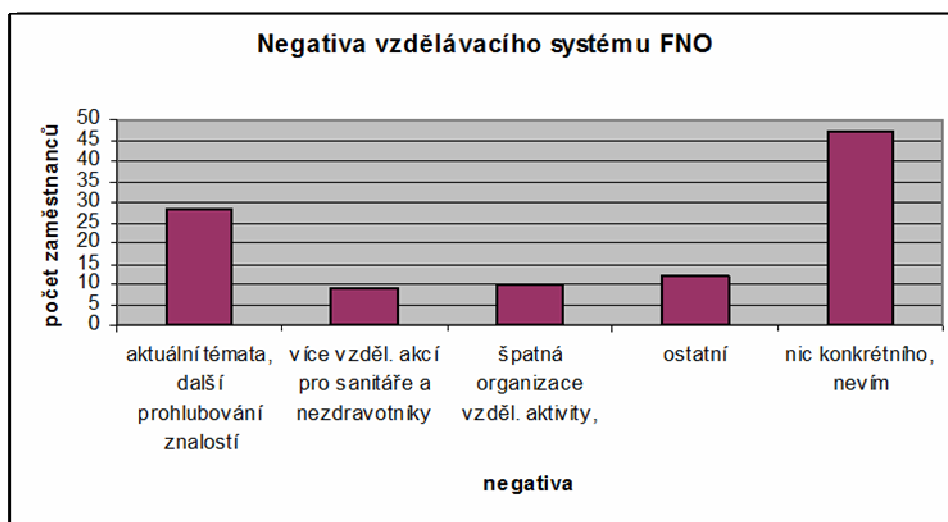
**Graf 4.21 Klady vzdělávacího systému ve FNO**



Další graf upozorňuje na negativa vzdělávacího systému, jak je vidí zaměstnanci. I zde mohli respondenti uvést konkrétní příklad nebo označit možnost, že není nic, co by se jim na vzdělávacím systému nelíbilo. Odpovědi byly opět roztříděny do skupin s podobným zaměřením uvedených v Grafu 4.22. Celkový přehled odpovědí je v Příloze č. 5: Odpovědi respondentů na polootevřené otázky.

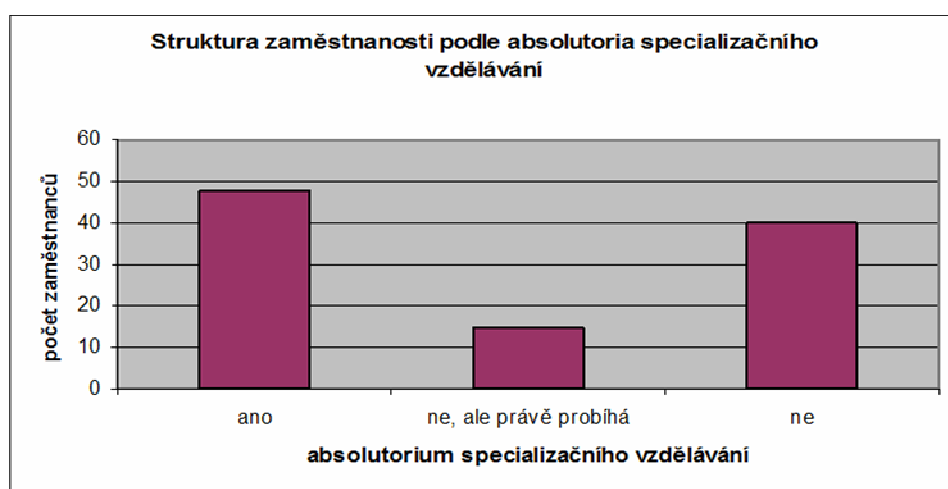
26% (28 odpovědí) se týkalo neaktuálnosti témat, nemožnosti prohlubování vzdělávání či špatné návaznosti jednotlivých kurzů. Sanitáři a nezdravotnický personál si přeje více vzdělávacích akcí právě pro ně. Jejich odpovědi tvořily 8% (9 respondentů). 9% (10 dotázaných) si postěžovalo na špatnou organizaci vzdělávacích aktivit. Uváděli především kapacitu některých vzdělávacích akcí, ať již příliš omezenou (pro nejžádanější kurzy/přednášky) či příliš velký počet účastníků. Do této kategorie byla zařazena i nemožnost občerstvení při několikahodinových vzdělávacích akcích. 11% (12 odpovědí) bylo zařazeno do kategorie ostatní, jelikož byly velmi specifické a vyskytovaly se ojediněle. 44% (47 respondentů) získala poslední možnost, kdy dotázaní neuvedli žádné negativum.

**Graf 4.22 Zápory vzdělávacího systému ve FNO**



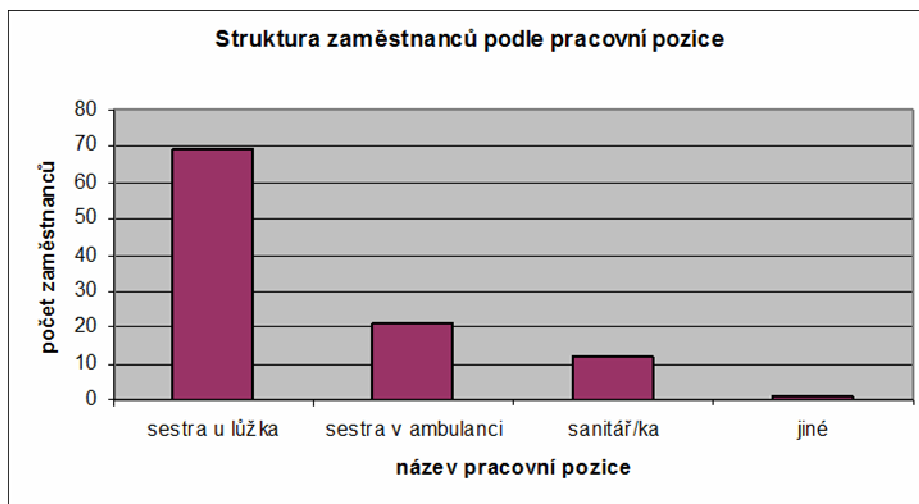
V první identifikační otázce se respondenti vyjadřovali, zda absolvovali specializační vzdělávání (viz Graf 4.23). 47% (48 respondentů) uvedlo, že ho již absolvovali, 39% (40 dotázaných) opak. 14% (15 dotázaných) označilo možnost, že zatím neabsolvovali, ale momentálně studují. Zde je vidět, že zaměstnanci mají zájem o specializační vzdělávání a podle personálních a finančních možností si jej postupně doplňují.

**Graf 4.23 Absolutorium specializačního vzdělávání**



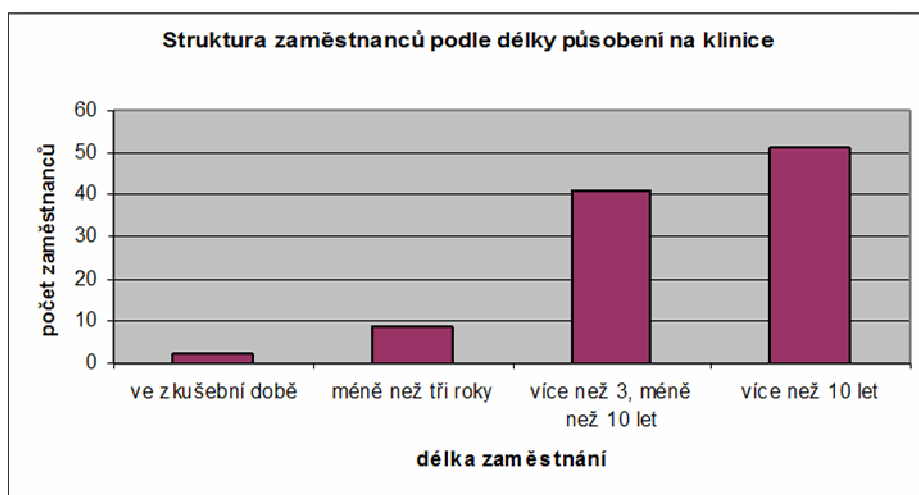
Nejčastěji zastoupenou pracovní pozicí je sestra u lůžka – 67% (69 respondentů) (viz Graf 4.24). 20% (21 dotázaných) uvedlo, že pracují jako sestra v ambulanci a 12 % (12 dotázaných) jako sanitáři. Pouhé 1% (1 respondent) uvedl, že vykonává funkci referenta (student oboru Diplomovaná všeobecná sestra).

**Graf 4.24 Pracovní pozice zaměstnanců**



Graf č. 4.25 zobrazuje délku zaměstnání jednotlivých pracovníků. 2% (2 respondenti) uvedla, že jsou zatím ve zkušební době. 9% (9 dotázaných) pracuje v organizaci poměrně krátce, a to méně než tři roky. Zaměstnance s dobou působností od tří do deseti let tvoří 40% (41 respondentů). Nejčastěji zastoupenou skupinu tvoří zaměstnanci s délkou praxe přesahující deset let, procentuálně vyjádřeno 49% (51 dotázaných). Z těchto čísel lze usoudit, že zaměstnanci preferují dlouhodobé pracovní vztahy s možností budování kariéry.

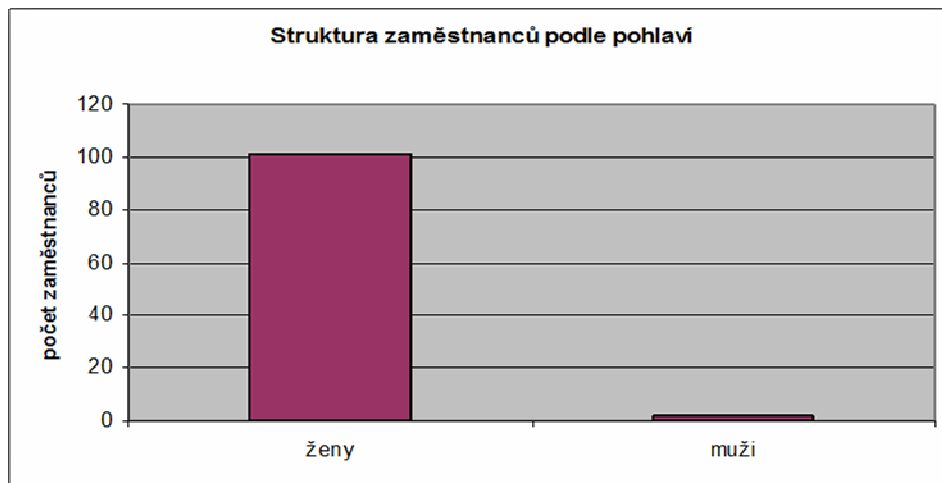
**Graf 4.25 Délka zaměstnání**



V praxi je běžné, že na pozici nelékařského zdravotnického personálu pracují především ženy. Fakultní nemocnice Ostrava není výjimkou, jak ukazuje Graf 4.26. Z 98 všeobecných sester Interní kliniky je devadesát pět žen a tři muži a z třinácti ošetřovatelů a sanitářů je dvanáct žen a pouze jeden muž (FNO 2012). Chirurgická klinika zaměstnává pouze jednoho muže a to na pozici všeobecná sestra. Výsledky dotazníkového šetření nejsou

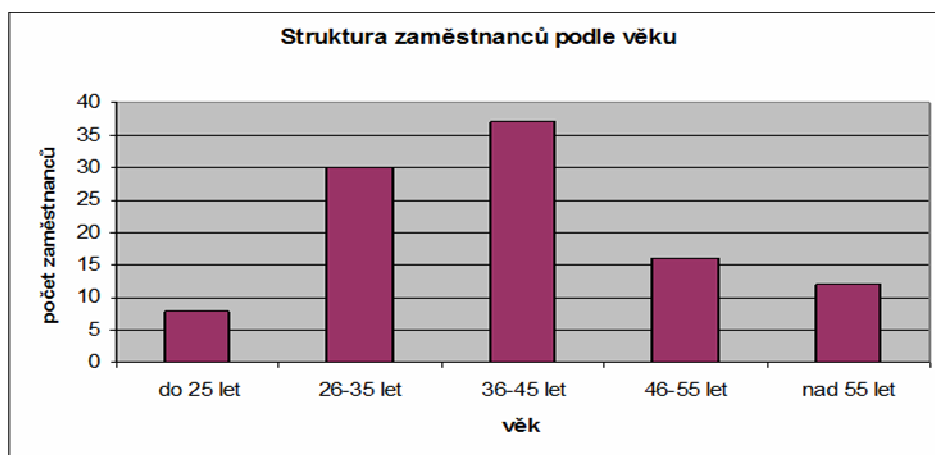
vyhodnocovány podle pohlaví, jelikož pouze 2% (2 respondenti) tvoří muži. Ženy jsou zastoupeny v 98% případech (101 respondentů).

**Graf 4.26 Charakteristika souboru respondentů**



Poslední identifikační otázkou je věk respondentů. Z Grafu 4.27 je patrné, že nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 36-45 let, a to 36% (37 respondentů). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 29% (30 respondentů) ve věku 26-35 let. V intervalu od 46 do 55 let se pohybuje 15% (16 dotázaných) a pracovníci starší 55 let tvoří 12% (12 respondentů). Nejméně početnou je skupina do 25 let, a to pouhých 8% (8 dotázaných). V obou krajních skupinách je nejméně zaměstnanců, protože věkový interval je menší a je limitován zletilostí a penzionováním, dále díky nárokům na vzdělávání, které nedovolí u většiny pracovních pozic nastoupit do zaměstnání po ukončení střední školy a je vyžadováno vysokoškolské studium a také odchod do penze či soukromé ambulance z důvodu namáhavé fyzické práce.

**Graf 4.27 Věková struktura respondentů**





## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ÚPRAVU PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE NELÉKAŘSKÉHO PERSONÁLU

V rámci hodnocení systému vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu Fakultní nemocnice Ostrava jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly zefektivnit vzdělávací systém a zvýšit spokojenost zaměstnanců v organizaci. Na základě zjištěných poznatků z rozhovorů a dotazníkového šetření jsou uvedeny následující návrhy.

### **Zaměření se na žádané vzdělávací akce**

Respondenti v dotazníkovém šetření vyjádřili zájem o konkrétní vzdělávací akce. Mezi nejčastěji zastoupené patří:

- kurz hojení a péče o rány,
- vzdělávací akce zaměřené na psychologii,
- vzdělávací akce zaměřené na komunikaci s pacientem,
- vzdělávací akce pro sanitáře.

**Kurz hojení a péče o rány** bývá poskytován výjimečně nebo je omezená kapacita účastníků. Doporučila bych tento kurz zařadit vícekrát za plánované období (obvykle pololetí) nebo uvést, že v dalším období bude opět realizován.

Vzdělávací akce zaměřené na **psychologii** příliš obvyklé nebývají. Vhodnou vzdělávací formou by byla přednáška nebo série na sebe navazujících přednášek. Z důvodu větších kapacitních možností, by bylo uspokojeno více zaměstnanců. FNO by měla zajistit odborného lektora, ať už z Ostravské univerzity v Ostravě nebo jiné vzdělávací instituce, jakou je např. NCO NZO. Vzdělávání by mohlo probíhat ve vlastních prostorách.

Vzdělávací akce zaměřené na **komunikaci s pacientem** jsou velmi důležité. Pacient není jen nemocný člověk, ale je především klient, jemuž FNO poskytuje své služby. Zdravotnický nelékařský personál je v nepřetržitém kontaktu s pacientem. V tomto případě by mohly být taktéž uplatněny přednášky, které by zajišťovali lektoři s odbornou specializací na danou problematiku. Vzdělavatelé by mohli být z řad vlastních zaměstnanců nebo například z Ostravské univerzity.

Poměrně často byl zastoupen požadavek na **vzdělávání sanitářů**. Přejí si více vzdělávacích akcí určených právě pro ně. V každém pololetí by měla probíhat alespoň jedna vzdělávací akce určená pouze sanitářům a několik dalších, na které by se mohli hlásit spolu

s ostatními zaměstnanci. Tyto vzdělávací aktivity by mohly být naplánovány a zajištěny FNO a uvedeny v seznamu plánovaných vzdělávacích programů na následující období.

V této souvislosti by bylo vhodné zavést **knihu přání** týkající se vzdělávacích programů. Tak jak jsou na nástěnkách jednotlivých klinik uváděny seznamy vzdělávacích akcí na další období, mohl by zde viset papír, na který by zaměstnanci vyjádřili svá přání, ať už anonymně nebo s uvedením jména. Poznatky takto získané by mohl být vyhodnocovány čtvrtletně a zohledněny při plánování dalších vzdělávacích programů.

### **Systematicčnost jednotlivých vzdělávacích akcí**

Respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s návazností jednotlivých vzdělávacích programů. Nejčastěji je pořádán pouze základní kurz nebo kurz označen pořadovým číslem I. Navazující akce bývají pořádány velmi zřídka. Doporučením je tedy uvádět u vzdělávacích aktivit označených jako základní, zda budou pořádány také v navazující formě a v jakém časovém období by se zaměstnanci s pokračujícími kurzy mohli setkat.

### **Organizace vzdělávacích akcí**

Respondenti vyjádřili také **nespokojenost s kapacitou vzdělávacích programů**, která je pro žádané akce velmi omezená. Společnost by měla reagovat na opakující se rychlé vyčerpání kapacity především při vzdělávání na pracovišti a ve vlastních učebnách. Řešením může být zařazení ještě jedné akce v témže dni, pokud to dovolí kapacita místa vzdělávání a vytíženost lektora. V tomto případě by došlo k úspoře nákladů na dopravu externího lektora a úspoře času při chystání pomůcek a materiálů.

Negativně byla také vnímána **nemožnost občerstvení** na každé déle probíhající vzdělávací akci. Nemožnost občerstvit se může negativně působit na účastníky a odvádět tak pozornost od dané problematiky. Tvůrce vzdělávacího programu by měl do jeho popisu nebo do instrukcí uvést, zda bude občerstvení zajištěno a v jaké formě (kompletní občerstvení zajištěno, občerstvení v podobě tekutin zajištěno, občerstvení nezajištěno).

### **Možnost hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí**

Toto doporučení je určeno především vzdělávacím aktivitám, které zajišťuje a organizuje FNO. Zaměstnanec by měl nabýt vědomosti a rozšířit si dovednosti u problematiky, kterou skutečně potřebuje a využije při výkonu povolání. Zpětná vazba může odhalit případnou neefektivnost vzdělávání. Pokud v nemocnici dochází ke zhodnocení

vzdělávací aktivity (pořádané FNO) posluchačem, bývá to nejčastěji ihned po skončení vzdělávání. Důležité je také hodnotit vzdělávací akce s odstupem času. Organizace by měla u svých vzdělávacích programů provádět krátké dotazníkové šetření ihned po skončení vzdělávání a totožné šetření s odstupem jednoho nebo dvou měsíců. Během této doby si absolventi nebudou pamatovat, co uvedli v předchozím hodnocení a objektivně uvedou, jak moc přínosné pro jejich výkon práce bylo dané vzdělávání.

### **Praxe a stáže v jiných nemocnicích**

Posledním návrhem je vyhovění zájmu o praxe a stáže v jiných nemocnicích nebo zdravotnických pracovištích. Zaměstnanci, kteří by se zúčastnili tohoto vzdělávacího programu, by mohli získat jiný pohled na vykonávanou práci, podělit se s nově nabytými zkušenostmi jednak s kolegy z mateřské organizace, a jednak seznámit zaměstnance hostitelské organizace s postupy a procesy probíhajícími na domácím pracovišti. Tím by mohli dosáhnout zefektivnění, zjednodušení nebo naopak doplnění výkonu práce, který by vedl k lepšímu pracovnímu výsledku. Výměnná stáž zaměstnanců by mohla probíhat po dobu čtrnácti dnů až jednoho měsíce. Nejprve by došlo k dohodě mezi jednotlivými zdravotnickými pracovišti, poté by byli vybráni vhodní uchazeči. Aby nedocházelo k odlivu zaměstnanců například z důvodu lepšího odměňování, měli by být vybráni zaměstnanci s dobrou působností na pracovišti delší než pět let a po návratu by jim měla být za loajalitu poskytnuta kompenzace např. v podobě odměn (prémii, poukazu v určité výši na vzdělávací aktivitu, kterou nehradí FNO nebo několika dnů dovolené navíc).

FNO by nadále měla pokračovat v procesech vzdělávání, které fungují a jsou zaměstnanci pozitivně hodnoceny. Jsou jimi především množství vzdělávacích akcí, způsob informovanosti o vzdělávacích programech, oblíbené metody vzdělávání a důležitost poznatků získaných během procesu vzdělávání.

## 6. ZÁVĚR

Pro diplomovou práci bylo zvoleno téma analýza procesu vzdělávání a rozvoje nelékařského zdravotnického personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava. Ve zdravotnictví, právě více, než kde jinde, by mělo docházet k neustálému vzdělávání zaměstnanců. Na něm nezávisí jen úspěch společnosti, ale i lidské životy.

Práce ve zdravotnictví je velmi zodpovědná a záslužná.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dvou klinik za účelem zjištění nedostatků a navržení opatření a doporučení, která by vedla k zefektivnění systému vzdělávání a k větší spokojenosti zaměstnanců.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První z nich se zabývá popisem teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a charakteristice vzdělávání nelékařského zdravotnického personálu. Druhá část je věnována představení organizace. Ve třetí části je uvedena analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje nelékařského personálu, jejíž závěr tvoří návrhy na zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Analýza byla provedena pomocí kvantitativních metod výzkumu. Informace od zaměstnanců byly získány pomocí písemného dotazování a rozhovorů, na jejichž základě bylo navrženo několik řešení, která by mohla napomoci při organizaci vzdělávacích programů.

Společnost, kromě vzdělávacích aktivit povinných ze zákona, by se také měla zaměřit na ty, které jsou nejvíce žádané ze strany zaměstnanců. Dále by měla respektovat návaznost jednotlivých vzdělávacích programů a poskytovat možnost navštívit zaměstnancům nejenom základní kurz, ale také navazující s možností prohloubení znalostí dané problematiky. U všech vzdělávacích programů pořádaných FNO by měla společnost dát možnost ohodnotit vzdělávací akci, jak bezprostředně po jejím skončení, tak s odstupem času. Posledním návrhem jsou častější praxe a stáže v jiných zdravotnických zařízeních.

Nemocnice by však nadále měla udržovat vysokou kvalitu vzdělávání a pokračovat v oblastech, které fungují a jsou zaměstnanci pozitivně hodnoceny.

## Seznam použité literatury

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

COLLINS, Harry. *Tacit and Explicit Knowledge*. 1. vyd. Chicago: The University of Chicago, 2010. 200 s. ISBN 978-0-226-11380-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KIRKPATRICK, Donald, L. a KIRKPATRICK James, D. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3. vyd. Read How You Want, 2011. 568 s. ISBN 978-1-44295-584-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha, Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1387-3.

SALZBRUNN, Rudolf a POBOŘIL Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2007. 136 s.. ISBN 978-80-86723-46-4.

### **Elektronické a ostatní zdroje:**

FNO. *Interní klinika* [online]. FNO [13. 4. 2012]. Dostupné z <http://www.fno.cz/interni-klinika>.

FNO. *Interní zdroje společnosti*. FNO. [15. 5. 2012].

FNO. *O Chirurgické klinice* [online]. FNO [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/chirurgicka-klinika>.

FNO. *Poslání* [online]. FNO [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/poslani>.

FNO. *Vítejte na stránkách fakultní nemocnice v Ostravě* [online]. FNO [13. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/informace-o-nemocnici/vitejte-na-strankach-fakultni-nemocnice-v-ostrove>.

FNO. *Výroční zpráva 2010* [online]. FNO [13. 4. 2012]. Dostupné z: [http://www.fno.cz/documents/FNO\\_VZ\\_2010\\_WEB.pdf](http://www.fno.cz/documents/FNO_VZ_2010_WEB.pdf).

IPVZ. *Získávání kreditů* [online]. IPVZ [12. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.ipvz.cz/ziskavani-kreditu.aspx>.

JAROŠOVÁ, Darja. *Organizace studia ošetrovatelství* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě [12. 4. 2012]. Dostupné z: <http://projekty.osu.cz/mentor/I-organizace%20studia%20osetrovatelstvi.pdf>.

KRAMPEROVÁ, Hana a kol. *Novinky v ošetrovatelské péči* [online]. A.R.Garamond [30. 4. 2012]. Dostupné z: [http://www.ftn.cz/vzdelavani/files/Skripta\\_kurzNovinky.pdf](http://www.ftn.cz/vzdelavani/files/Skripta_kurzNovinky.pdf).

MLADÁ FRONTA ZDRAVOTNÍCKÉ NOVINY ZDN. *Čeká nás nedostatek kvalifikovaného zdravotnického personálu?* [online]. Mladá fronta Zdravotnické noviny ZDN [14. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.zdn.cz/denni-zpravy/komentare/ceka-nas-nedostatek-kvalifikovaneho-zdravotnickeho-personalu-449510>.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní* [online]. BPS Business Process Services [3. 4. 2012]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>. ISSN 1802-5676.

NCO NZO. *Registr zdravotnických pracovníků pro Českou republiku* [online]. NCO NZO [23. 4. 2012]. [online]. Dostupné z: <https://registr.nconzo.cz/registr/>.

NCO NZO. *Registrace* [online]. NCO NZO [23. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.nconzo.cz/web/registr/registrace>.

ŠNAJDR, Marek. *Před polednem* [online]. Česká televize [3. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10101491767-studio-ct24/211411058060120-pred-polednem/obsah/141499-vzdelavani-zdravotniku/>.

Vyhláška 423/2004 Sb. ze dne 30. června 2004, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 30, Dostupný také z: [http://vnl.xf.cz/ose/ose-vyhlaska423\\_2004.php](http://vnl.xf.cz/ose/ose-vyhlaska423_2004.php).

Zákon č. 39, vyhláška ze dne 11. ledna 2005, kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 39, s 189-211. Dostupný také z: <http://biom.cz/leg/sb008-05.pdf>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 96/2004 Sb. ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 30, Dostupný také z: [http://www.zdravky.cz/uploads/file/96-2004o%20podminkach%20zpus\\_.pdf](http://www.zdravky.cz/uploads/file/96-2004o%20podminkach%20zpus_.pdf).



## **Seznam zkratek**

|         |   |
|---------|---|
| ECTS    | Evropský kreditní systém  |
| FNO     | Fakultní nemocnice Ostrava  |
| IPVZ    | Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví                |
| NCO NZO | Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů |

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační schéma FNO

Příloha č. 3: Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

Příloha č. 4: Náklady na vzdělávání

Příloha č. 5: Odpovědi respondentů na polootevřené otázky

## **Příloha č. 1: Dotazník**

### **Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,  
jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé diplomové práce na téma Analýza systému vzdělávání nelékařského personálu ve Fakultní nemocnici Ostrava. Dotazník je anonymní a informace z něj získané budou použity pro diplomovou práci, případně poslouží ke zlepšení nabídky vzdělávacích kurzů FNO. Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Petra Kokotková

---

1. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil/a v minulém roce?

žádné

1

2

3

více

2. Kolika vzdělávacích akcí se plánujete zúčastnit v roce 2012?

žádné

1

2

3

více

3. Kde probíhá především Vaše vzdělávání? Zde můžete označit více odpovědí.

na klinice

v učebnách Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance FNO

NCO NZO Brno

v jiné nemocnici

na Lékařské fakultě

v prostorách pořádající vzdělávací instituce

4. Kdy zejména probíhá vaše vzdělávání?

v pracovní době

mimo pracovní dobu

5. Kdo hradí účast na vzdělávacích akcích?

FNO

část hradí FNO, část si hradím sám/sama

hradím si sám/sama

## **Příloha č. 1: Dotazník**

6. Jakými metodami jste hlavně vzdělávání? Zde můžete označit maximálně 3 odpovědi.

přednáška

kurz

stáž

instruktáž při výkonu práce

simulování

asistování

konference

samostudium

e-learning

7. Které z následujících metod Vám nejvíce vyhovují? Zde můžete označit maximálně 3 odpovědi.

přednáška

kurz

stáž

instruktáž při výkonu práce

simulování

asistování

konference

samostudium

e-learning

8. Je nějaká metoda, která Vám nevyhovuje?

ne

ano, a to.....

9. Co očekáváte od vzdělávání ve FNO? Zde můžete označit maximálně 2 odpovědi.

prohloubení znalostí

získání zkušeností

splnění kvalifikačních podmínek FNO

osobní rozvoj

profesní rozvoj

10. Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí na rok 2012?

nespokojen/a

spíše nespokojen/a

spíše spokojen/a

spokojen/a

11. Myslíte si, že FNO pro Vás pořádá dostatek vzdělávacích akcí?

je jich dostatek

mohlo by jich být více

mohlo by jich být méně

### **Příloha č. 1: Dotazník**

12. Je nějaká vzdělávací akce, které byste se rád/a zúčastnil/a?

ano, a to.....

ne

13. Odkud se dozvídáte o konání vzdělávacích akcích? Zde můžete označit maximálně 2 odpovědi.

od nadřízených

z nástěnek

od kolegů, kolegyně

- z pracovních porad
- z nabídek vzdělávacích firem
- hledám si sám/sama na internetu

14. Měl/a jste možnost ohodnotit vzdělávací akci po jejím absolvování?

- ano, všechny
- ano, některé
- ne

15. Získané poznatky ze vzdělávacích akcí jsou pro Vaši práci:

- velmi potřebné
- potřebné
- málo potřebné

16. Zúčastnil/a jste se v průběhu posledních 2 let nějakého jazykového kurzu?

- ano, již jsem ukončil/a
- ano, nyní studuji
- ne

17. Měl/a byste zájem v tomto či příštím roce absolvovat intenzivní kurz anglického jazyka?

- ano
- ne

18. Je něco, co se Vám líbí na vzdělávacím systému ve FNO?

- ano, a to.....
- .....
- .....



ne

19. A je podle Vás něco, co by se na něm mělo hlavně zlepšit?

ano, a to.....

.....  
.....

ne

### **Příloha č. 1: Dotazník**

20. Absolvoval/a jste specializační vzdělávání?

ano

ne, ale nyní studuji

ne

21. Jste:

sestra u lůžka

sestra v ambulanci

sanitář/ka

jiné, uveďte:.....

22. Jak dlouho pracujete na klinice?

jsem ve zkušební době

méně než 3 roky

více než 3 roky, ale méně než 10 let

více než 10 let

23. Pohlaví:

žena

muž

24. Vaše věková skupina je:

do 25 let

26-35 let

36-45 let

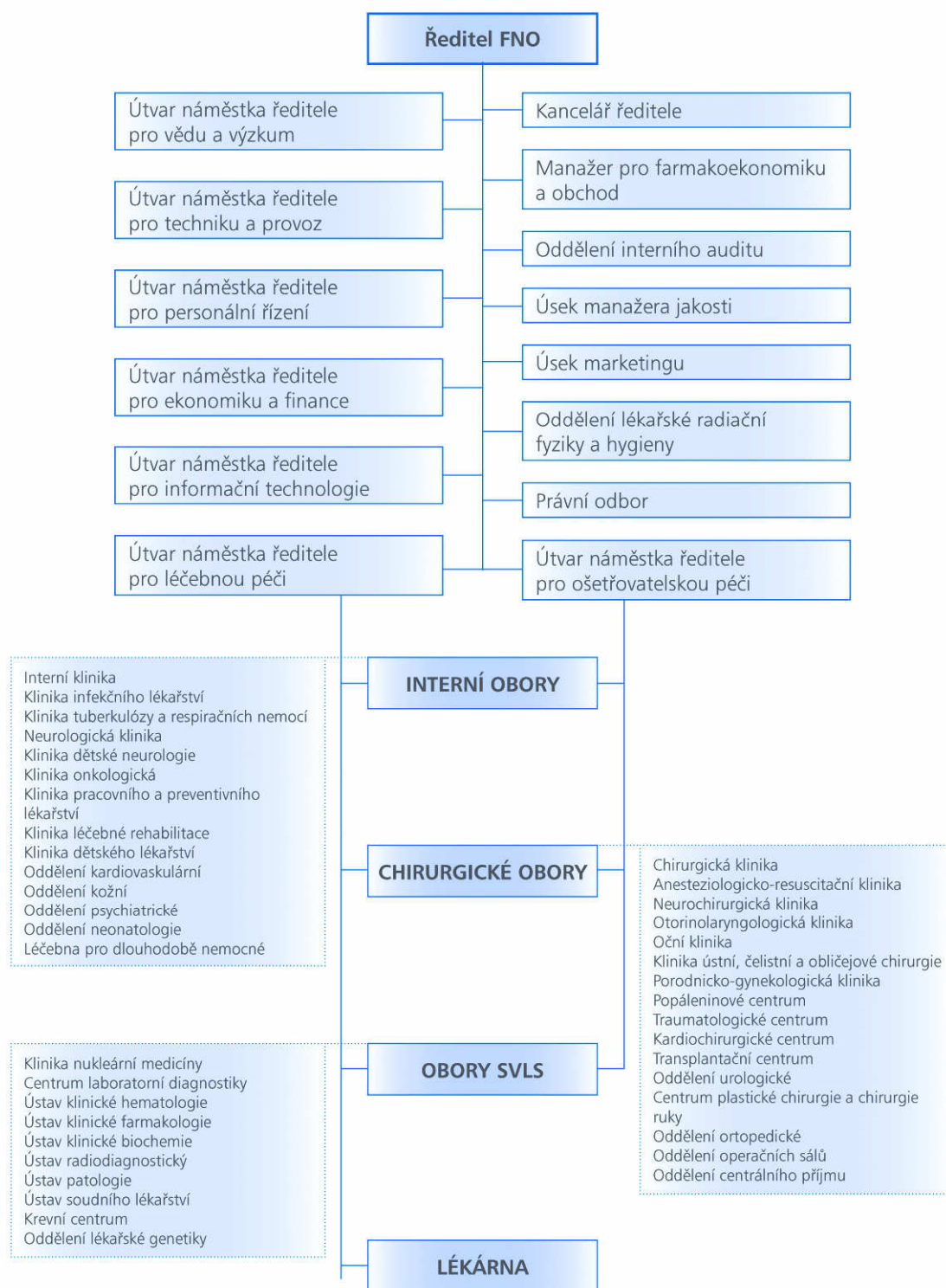
46-55 let

nad 55 let

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Petra Kokotková

## Příloha č. 2: Organizační schéma FNO



### Příloha č. 3: Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

| Počet | CERTIFIKOVANÝ KURZ  | Platnost akreditace                                     | Počet hodin a kreditů               | Určeno pro   | Max. počet účastníků |
|-------|---|---|-------------------------------------|--|----------------------|
| 1.    | Certifikovaný kurz v resuscitační a intenzivní péči o děti (praktická část)                   | od 15.12.2008 do 14.12.2014                             | viz teoretická část NCO NZO Brno    | zdravotní, dětské a všeobecné sestry, které absolvovaly specializační studium ARIP (pro dospělé) a pracují na ARO a všech typech JIP, kam jsou přijímáni převážně dospělí pacienti, ale i děti všech věkových kategorií (kromě novorozenců a kojenců)                    | 5                    |
| 2.    | Certifikovaný kurz Ošetrovatelská péče v anesteziologii u dětí (praktická část)               | od 1.1.2012 do 31.12.2014                               | viz teoretická část NCO NZO Brno    | zdravotní, dětské a všeobecné sestry   | 2                    |
| 3.    | Certifikovaný kurz Fyzioterapie inkontinentních pacientů „Ostravský koncept“                  | od 1.3.2012 do 28.2.2015                                | 20 h = 12 kreditů                   | fyzioterapeuti SŠ, VOŠ, VŠ pracující bez odborného dohledu; min. 2 roky praxe  | min. 6<br>max. 10    |
| 4.    | Certifikovaný kurz Intermitentní katetrizace  | od 1.9.2010 do 31.8.2013                                | 20 h = 12 kreditů                   | registrovaná všeobecná sestra (pracující bez odborného dohledu) s min. 2letou praxí  | min. 6<br>max. 10    |
| 5.    | Certifikovaný kurz Specifická ošetrovatelská péče o pacienta po diagnostické koronarografii   | od 1.12.2010 do 30.11.2013                              | 40 h = 24 kreditů (10 h T, 30 h P)  | registrovaná všeobecná sestra (pracující bez odborného dohledu)  | min. 4<br>max. 6     |
| 6.    | Certifikovaný kurz Specifická ošetrovatelská péče o chronické rány a defekty (praktická část) | Přivzeti k akreditaci NCO NZO od 15.4.2009 do 14.4.2015 | 40 h (teoretická část NCO NZO Brno) | všeobecná sestra   | 2                    |
| 7.    | Certifikovaný kurz Periooperační péče v traumatologii   | od 1.6.2012 do 31.5.2015                                | 30 h<br>18 kreditů                  | registrované všeobecné sestry, které pracují na traumatologických, ortopedických a chirurgických operacích sálech  | 15                   |
| 8.    | Certifikovaný kurz Ošetřování pacientů se zlomeninami léčenými konzervativními metodami       | od 1.6.2012 do 31.5.2015                                | 40 h<br>24 kreditů                  | registrované všeobecné sestry pracující nejen na chirurgických, traumatologických a ortopedických ambulancích, ale i na všech chirurgicko-traumatologických a ortopedických odděleních, odděleních popáleninové medicíny, plastické chirurgie a rehabilitačních ústavech | 10                   |
| Počet | AKREDITOVANÝ KVALIFIKAČNÍ KURZ  | Platnost akreditace                                     | Počet hodin                         | Určeno pro   | Max. počet účastníků |
| 1.    | Sanitář   | od 1.3.2012 do 28.2.2015                                | 180 h<br>8 h záv. zkouška           | zájemce od 18 let s ukončeným min. základním vzděláním   | 32                   |

Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

|    |  |                          |                           |  |    |
|----|--|--------------------------|---------------------------|--|----|
| 2. | Řidič vozidla dopravy nemocných a raněných | od 1.8.2008 do 31.7.2014 | 120 h<br>8 h záv. zkouška | zájemce - řidiče motorových vozidel s min. praxí jeden rok v řízení motorových vozidel, ukončeno základní vzdělání, dobrý zdravotní stav | 30 |
|----|--|--------------------------|---------------------------|--|----|

### Příloha č. 3: Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

#### Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

|              |  |                                |  |  |  |
|--------------|--|--------------------------------|--|--|--|
| 10.          | <b>Klinická psychologie</b><br>(praktická a teoreticko-praktická část specializačního vzdělávacího programu)   | od 1.5.2011<br>do 30.4.2017    | viz specializační<br>vzděl. program<br>mín. 75 kreditů   | psychology zařazené do tohoto oboru<br>specializačního vzdělávání<br>(§ 122 vyhl. č. 55/2011 Sb.)                | 20 T-P část<br>15 P část<br>20 ve sml.<br>zařízení |
| 11.          | <b>Dětská klinická psychologie</b><br>(praktická a teoreticko-praktická část specializačního vzdělávacího programu)  | od 1.7.2009<br>do 30.6.2015    | viz specializační<br>vzděl. program  | psychology zařazené do tohoto oboru<br>specializačního vzdělávání<br>(§ 110 vyhl. č. 424/2004 Sb.)               | 1  |
| 12.          | <b>Aplikovaná fyzioterapie</b><br>(praktická část specializačního vzdělávacího programu), <i>odborná praxe v rámci speciální části programu, odborná praxe na: odd. násl. péče nebo oš. lůžek / odd. neurologie / odd. chirurgie, ortopedie, traumatologie / odd. ARO / odd. interní / odd. dětské, posuzování zpracovaných kazuistik (neurologické, chirurgické, interní)</i> | od 15.3.2010<br>do 14.3.2016   | viz teoretická část<br>NCO NZO Brno  | absolventy kvalifikačního studia v oboru fyzioterapie  | 10   |
| 13.          | <b>Klinická hematologie a transfúzní služba</b><br>(praktická část specializačního vzdělávacího programu)  | od 1.9.2011<br>do 31.8.2017    | viz specializační<br>vzděl. program  | laboranty zařazené do tohoto oboru specializačního<br>vzdělávání<br>(§ 74 vyhl. č. 424/2004 Sb.)                 | 5  |
| 14.          | <b>Ošetrovatelská péče v pediatrii</b><br>(praktická část specializačního vzdělávacího programu – OM 1)  | od 1.5.2012<br>do 30.4.2017    | viz teoretická část<br>NCO NZO Brno,<br>LF OU v Ostravě  | všeobecné sestry zařazené do tohoto oboru<br>specializačního vzdělávání<br>(§ 57 vyhlášky č. 55/2011 Sb.)        | 5  |
| 15.          | <b>Zobrazovací a ozařovací technologie v nukleární medicíně</b><br>(praktická část specializačního vzdělávacího programu – OM 3)   | od 1.5.2012<br>do 30.4.2017    | viz teoretická část<br>NCO NZO Brno  | radiologické asistenty zařazené do tohoto oboru<br>specializačního vzdělávání<br>(§ 163 vyhlášky č. 55/2011 Sb.) | 3  |
| <b>Počet</b> | <b>Akreditace dle Rozhodnutí MZ ČR</b>   | <b>Platnost<br/>akreditace</b> | <b>Počet<br/>hodin a kreditů</b>   | <b>Určeno pro</b>  | <b>Max. počet<br/>účastníků</b>                    |
| 1.           | <b>Studijní program: PORODNÍ ASISTENCE</b><br><b>Kvalifikační studijní obor: PORODNÍ ASISTENTKA</b><br>(akreditovaný zdravotnický bakalářský obor pro přípravu porodních asistentek - praktická část)  | od 1.10.2009<br>do 30.9.2015   | Vyhl. č. 39/2005 Sb.<br>Příloha č. 1<br>(doba studia 3 roky,<br>teoretická část - LF<br>OU v Ostravě,<br>praktická výuka<br>mín. 1200 hodin) | Studenty LF OU v Ostravě ve studijním programu<br>Porodní asistence  | 25   |

### Příloha č. 3: Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

| Počet | CERTIFIKOVANÝ KURZ  | Platnost akreditace   | Počet hodin a kreditů                     | Určeno pro   | Max. počet účastníků |
|-------|---|---|---|--|----------------------|
| 1.    | Certifikovaný kurz v resuscitační a intenzivní péči o děti (praktická část)                   | od 15.12.2008<br>do 14.12.2014                                    | viz teoretická část<br>NCO NZO Brno       | zdravotní, dětské a všeobecné sestry, které absolvovaly specializační studium ARIP (pro dospělé) a pracují na ARO a všech typech JIP, kam jsou přijímáni převážně dospělí pacienti, ale i děti všech věkových kategorií (kromě novorozenců a kojenců)                    | 5                    |
| 2.    | Certifikovaný kurz Ošetrovatelská péče v anesteziologii u dětí (praktická část)               | od 1.1.2012<br>do 31.12.2014                                      | viz teoretická část<br>NCO NZO Brno       | zdravotní, dětské a všeobecné sestry   | 2                    |
| 3.    | Certifikovaný kurz Fyzioterapie inkontinentních pacientů „Ostravský koncept“                  | od 1.3.2012<br>do 28.2.2015                                       | 20 h = 12 kreditů                         | fyzioterapeuty SŠ, VOŠ, VŠ pracující bez odborného dohledu; min. 2 roky praxe  | min. 6<br>max. 10    |
| 4.    | Certifikovaný kurz Intermitentní katetrizace  | od 1.9.2010<br>do 31.8.2013                                       | 20 h = 12 kreditů                         | registrovaná všeobecná sestra (pracující bez odborného dohledu) s min. 2letou praxí  | min. 6<br>max. 10    |
| 5.    | Certifikovaný kurz Specifická ošetrovatelská péče o pacienta po diagnostické koronarografii   | od 1.12.2010<br>do 30.11.2013                                     | 40 h = 24 kreditů<br>(10 h T, 30 h P)     | registrovaná všeobecná sestra (pracující bez odborného dohledu)  | min. 4<br>max. 6     |
| 6.    | Certifikovaný kurz Specifická ošetrovatelská péče o chronické rány a defekty (praktická část) | Přivze<br>k akreditaci<br>NCO NZO<br>od 15.4.2009<br>do 14.4.2015 | 40 h<br>(teoretická část NCO<br>NZO Brno) | všeobecná sestra   | 2                    |
| 7.    | Certifikovaný kurz Peroperační péče v traumatologii   | od 1.6.2012<br>do 31.5.2015                                       | 30 h<br>18 kreditů                        | registrované všeobecné sestry, které pracují na traumatologických, ortopedických a chirurgických operačních sálech   | 15                   |
| 8.    | Certifikovaný kurz Ošetřování pacientů se zlomeninami léčenými konzervativními metodami       | od 1.6.2012<br>do 31.5.2015                                       | 40 h<br>24 kreditů                        | registrované všeobecné sestry pracující nejen na chirurgických, traumatologických a ortopedických ambulancích, ale i na všech chirurgicko-traumatologických a ortopedických odděleních, odděleních popáleninové medicíny, plastické chirurgie a rehabilitačních ústavech | 10                   |
| Počet | AKREDITOVANÝ KVALIFIKAČNÍ KURZ  | Platnost akreditace   | Počet hodin                               | Určeno pro   | Max. počet účastníků |
| 1.    | Sanitář   | od 1.3.2012<br>do 28.2.2015                                       | 180 h<br>8 h záv. zkouška                 | zájemce od 18 let s ukončeným min. základním vzděláním   | 32                   |

Akreditace udělené FNO dle zák. č. 96/2004 Sb.

|    |  |                             |                           |  |    |
|----|--|-----------------------------|---------------------------|--|----|
| 2. | Řidič vozidla dopravy nemocných a raněných | od 1.8.2008<br>do 31.7.2014 | 120 h<br>8 h záv. zkouška | zájemce - řidiče motorových vozidel s min. praxí jeden rok v řízení motorových vozidel, ukončeno základní vzdělání, dobrý zdravotní stav | 30 |
|----|--|-----------------------------|---------------------------|--|----|

#### **Příloha č. 4: Náklady na vzdělávání**

| <b>Náklady jednotlivých klinik na vzdělávání v letech 2007-2011</b> |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Celkové náklady</b>  | <b>rok 2007</b> | <b>rok 2008</b> | <b>rok 2009</b> | <b>rok 2010</b> | <b>rok 2011</b> |
| Interní klinika   | 177 969         | 272 447         | 324 137         | 335 160         | 491 714         |
| Chirurgická klinika   | 259 672         | 297 538         | 388 665         | 458 183         | 237 015         |

| <b>Náklady na vzdělávání Interní kliniky v letech 2007- 2011</b> |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Druhy nákladů</b>   | <b>rok 2007</b> | <b>rok 2008</b> | <b>rok 2009</b> | <b>rok 2010</b> | <b>rok 2011</b> |
| Cestovné za účelem vzdělávání tuzemsko                           | 80 404          | 157 843         | 115 662         | 94 244          | 148 673         |
| Cestovné za účelem vzdělávání zahraničí                          | 12 903          | 13 992          | 69 687          | 12 046          | 36 127          |
| Účastnické poplatky - školení - tuzemsko                         | 64 941          | 94 235          | 132 397         | 164 812         | 279 769         |
| Služby centra vzdělávání   | 19 721          | 6 377           | 6 390           | 64 058          | 27 145          |
| Celkové náklady na vzdělání                                      | 177 969         | 272 447         | 324 137         | 335 160         | 491 714         |

| <b>Náklady na vzdělávání Chirurgické kliniky v letech 2007-2011</b> |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Druhy nákladů</b>  | <b>rok 2007</b> | <b>rok 2008</b> | <b>rok 2009</b> | <b>rok 2010</b> | <b>rok 2011</b> |
| Cestovné za účelem vzdělávání tuzemsko                              | 106 361         | 151 871         | 256 911         | 266 108         | 80 542          |
| Cestovné za účelem vzdělávání zahraničí                             | 83 248          | 55 468          | 31 490          | 85 971          | 72 949          |
| Účastnické poplatky - školení - tuzemsko                            | 62 272          | 87 071          | 83 364          | 95 911          | 63 064          |
| Služby centra vzdělávání  | 7 791           | 3 128           | 16 900          | 10 194          | 20 460          |
| Celkové náklady na vzdělání   | 259 672         | 297 538         | 388 665         | 458 183         | 237 015         |

## **Příloha č. 5: Odpovědi respondentů na polootevřené otázky**

### **Otázka č. 12: Je nějaká vzdělávací akce, které byste se rád/a zúčastnil/a?**

Exkurze v jiné nemocnici  
Stáž v jiné nemocnici na odborném pracovišti  
Týkající se oboru  
Postgraduální studium – ARO-JIP  
Mentorování  
Bazální stimulace  
Již žádné nové  
Prohlubování znalostí v péči o pacienty na UPV  
Psychologie  
Gerontologie  
Komunikace s pacientem  
Asistentce při endoskopických vyšetřeních  
Kurzy pro sanitáře  
Stáž, asistování  
Hojení ran – péče o rány  
Akutní medicína  
Práce ve stresových situacích  
Moderní přístupy v léčbě vybraných onemocnění  
Seminář jak polohovat pacienta „ochrana zad“  
Kurz rehabilitace  
Kurz stomie, o dětech  
Rychlá záchranná služba

### **Otázka č. 18: Je něco, co se Vám líbí na vzdělávacím systému ve FNO?**

Zdarma  
Místo konání  
Přiměřená délka  
Komplexní  
Dobrá témata  
Dobře vytvořen systém

Dostatek pořádaných akcí  
Nemohu ještě hodnotit  
Je dostupný  
Dostatek poskytnutých info na vzděl. akci  
Hodnotí i s kolegyněmi z jiných oddělení  
Snaha nabízet vzdělávací programy  
Nic

### **Otázka č. 19: A je podle Vás něco, co by se na něm mělo hlavně zlepšit?**

Aktuální témata  
Zkušenosti od kolegů  
Zveřejňovat s předstihem  
Prohlubování znalostí v odborných tématech  
Akce pro sanitáře  
Označení místností  
Nové trendy ošetrovatelské péče  
Dlouhá čekací doba na postgraduální studium  
Vzdělávání mimo pracovní dobu, mělo by naopak probíhat hlavně v pracovní době  
Soustavnost vzdělávání  
Nemohu ještě hodnotit  
Koordinace času  
Více vzdělávacích akcí pro nezdravotnický personál  
Exkurze do jiných nemocnic  
Lepší denní doba pro konání vzdělávacích akcí kvůli MHD  
Je pouze základní kurz a již není pokročilý, i kdyby si ho zaměstnanci doplatili  
Menší počet osob v místnosti  
Občerstvení 4-6 hodin bez tekutin  
Nedostatečná kapacita při přihlašování  
Vše